

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115481129>



Agriculture and Agri-Food Canada

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No. : BT31-2/2004-III-1
ISBN : 0-660-62210-6



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

ESTIMATES

AGRICULTURE AND
AGRI-FOOD CANADA

2003-2004

REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

SECURITY OF THE FOOD SYSTEM • HEALTH OF THE ENVIRONMENT • INNOVATION FOR GROWTH

Canada

TABLE OF CONTENTS

Part I

Message from the Minister

Message from the Minister of Health, the Minister of Food, and the Minister of Agriculture

Chairman's Introduction

Part II

Executive Summary

Introduction

Our Vision for the Future

Our Commitment

Part III

Our Vision for the Future

Our Commitment

Our Vision for the Future

Our Commitment

Our Vision for the Future and Our Commitment

Our Vision for the Future

Our Commitment

Our Vision for the Future

Our Commitment

Our Vision for the Future

Our Commitment

SECURITY OF THE FOOD SYSTEM • HEALTH OF THE ENVIRONMENT • INNOVATION FOR GROWTH

TABLE OF CONTENTS

Part I

Message from the Minister	1
Message from the Secretary of State for Rural Development	3
Management Representation	5

Part II

Planning Overview	6
Introduction	6
Operating Environment	7
Our Strategic Response	8

Part III

Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Plans.....	12
Security of the Food System	13
Health of the Environment.....	20
Innovation for Growth	25
Horizontal Initiatives and Key Government Themes.....	31
Canadian Rural Partnership	31
Co-operatives Secretariat.....	35
Sustainable Development Strategy	37
Supplementary Information	38
Canadian Pari-Mutuel Agency	38
National Farm Products Council	40

Organization

Our Management Framework.....43

Departmental Planned Spending43

Annex I

Financial Information46

Annex II

Further Information52

 Agriculture and Agri-Food Portfolio52

 How to Reach Us.....53

 Legislation Administered by the Minister of Agriculture and Agri-Food56

PART I

MESSAGE FROM THE MINISTER



Lyle Vanclief

The year 2002 was a groundbreaking year for the Canadian agriculture and agri-food industry.

On June 20, Prime Minister Jean Chrétien and I announced the Agricultural Policy Framework (APF), an investment of \$5.2 billion over the next six years to help take agriculture into the 21st century.

In addition, by branding Canada as the world's leading supplier of safe, high-quality and innovative agri-food products produced in an environmentally responsible manner, the framework works to secure not only the profitability of the agri-food industry — but also the best quality of life for all Canadians.

Following the signing of the framework agreement in Halifax in June 2002, we moved into the final stages of completing individual agreements with the provinces and territories. The agreements will confirm the measures each government will take in creating the conditions in which all members of the sector — from farmer to processor to retailer — prosper and reach their full potential.

The operating environment in 2002 presented difficult challenges for the sector. The drought and insect damage in western Canada and other regions, and high subsidy levels announced in the U.S. Farm Bill, confirmed the need for policies that help the sector manage risks and seek new opportunities.

Canada's ratification of the Kyoto Protocol was a necessary step in moving ahead on environmental stewardship. With the challenge to change, the Accord presents new opportunities for agricultural innovation and growth, both on and off the farm. For example, it encourages the domestic production and use of biofuels such as ethanol and biodiesel and efforts to expand the use of bioproducts in a wide range of consumer goods, from plastic to cosmetics.

The Agricultural Policy Framework is designed to meet challenges and respond to opportunities such as these. New programming to be introduced over the coming years will allow us to achieve Agriculture and Agri-Food Canada's strategic outcomes: security of the food system, health of the environment, and innovation for growth. Our five priority areas are food safety and quality, environment, business risk management, international issues, and innovation and renewal. They will be the focus of our activities through to 2006 and beyond:

- Enhanced business risk management programming will help producers manage business risks through stabilization and other mechanisms in a way that encourages the management of farms as viable, sustainable businesses.
- Food safety programming will involve working with provinces and industry to develop system-wide traceability and government-recognized quality systems, to enhance the confidence in and desirability of our products worldwide.
- Environmental programming will support industry efforts to build a more sustainable agriculture sector that benefits us all.
- Innovation and renewal projects and programs will concentrate on realizing opportunities in the areas of sustainable production, bioproducts and bioprocesses, food safety and the environment, as well as assisting farmers in managing the business transitions needed in these times of change.
- International work will concentrate on expanding existing markets, creating new ones, and making progress in eliminating unfair trading practices in the global marketplace.

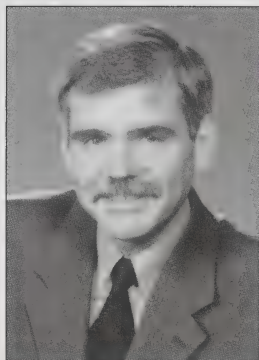
We are now positioned to deliver on our vision of securing the future of our sector and the best quality of life for all Canadians, and I am confident that we will succeed.



LYLE VANCLIEF

*Minister of Agriculture and Agri-Food
and Minister Coordinating Rural Affairs*

MESSAGE FROM THE SECRETARY OF STATE FOR RURAL DEVELOPMENT



Andy Mitchell

Canada's foundation — in the past as in the future — can be traced to the strength and vitality of its rural communities. The ongoing sustainability of rural Canada is in the best interest of urban and rural Canadians alike. The reinforcement of the Government of Canada's commitment to healthy and vibrant rural communities over the past year has set the stage for a long-term vision for rural Canada.

The \$5.2-billion investment in the Agricultural Policy Framework (APF) and its related activities will contribute to a strong agriculture sector, which will in turn benefit rural Canada.

The activities related to the APF go a step further, with an enhanced commitment to the Canadian Rural Partnership (CRP). The CRP provides a focus for 29 federal departments and agencies to create the social, economic and cultural climate within which rural Canada can thrive. The CRP will receive funding of \$55 million over the next five years to continue its work and enhance its results. An additional \$5 million will be directed towards rural community capacity-building.

The second National Rural Conference in Charlottetown in April 2002 successfully engaged 500 citizens in setting the rural agenda for the next two years with their own local solutions to local challenges. Participants advocated a holistic and collaborative approach to rural development that recognizes that social, environmental and cultural issues are just as important as economic growth to successful rural communities. They have called upon all levels of government to work together in a more cohesive manner to develop the policies, programs and services that will assist rural communities.

The 2002 Speech from the Throne recognizes many challenges that are facing rural Canadians. The Speech from the Throne reinforces the Government of Canada's ongoing commitment to rural and remote communities in several ways: by implementing the Agricultural Policy Framework as a key government priority; by working to resolve trade disputes over softwood lumber and agriculture; and by promising measures to support the development of significant rural projects such as Voisey's Bay and a northern gas pipeline. The 10-year program for infrastructure will accommodate long-term strategic initiatives essential to competitiveness and sustainable growth. It also calls for targetting

programming of regional development activities to better meet the needs of the knowledge economy and to address the distinct challenges of Canada's urban, rural and northern communities.

The Government of Canada's support of co-operatives also contributes to the long-term sustainability of rural Canada. The new five-year, \$15-million Co-operative Development Initiative is meant to further assist rural communities adapt to economic and social change, tap into the knowledge-based economy and use co-operatives to address needs not met in their communities. This investment will help build co-operative capacity at the grassroots level and will strengthen communities and secure a higher quality of life for all Canadians.

The Government of Canada is committed to working collaboratively with provincial and territorial governments, and rural Canadians themselves, to ensure that all Canadians continue to enjoy the benefits associated with the natural attributes of rural Canada and its communities, both now and in the future.



ANDY MITCHELL

Secretary of State

(Rural Development)

(Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario)

MANAGEMENT REPRESENTATION



Sammy Watson

We submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* (RP&P) for Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC).

To the best of our knowledge, the information:

- accurately portrays the Department's mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization;
- is consistent with Treasury Board policy, instructions and disclosure principles;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying departmental information and management systems.

We are satisfied with the quality assurance processes and procedures used for the preparation of the *Report on Plans and Priorities*.

The *Planning Structure*, on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Diane Vincent

A stylized, handwritten signature of Sammy Watson in dark ink.

Sammy Watson
Deputy Minister

A stylized, handwritten signature of Diane Vincent in dark ink.

Diane Vincent
Associate Deputy Minister

PART II

PLANNING OVERVIEW

Introduction

Last June, the Government of Canada followed through on its commitment in the 2001 Speech from the Throne to move agriculture beyond crisis management, by providing \$5.2 billion for new investments in the agriculture and agri-food sector over six years. Provincial contributions will see this investment increase even more.

Given the constant pressures of the agriculture and agri-food sector operating environment, success depends on a responsive and comprehensive approach that manages the risks of the agriculture and agri-food business. The new direction will provide such an approach, helping our farmers in rural communities and other members of the sector meet and beat the competition today and giving them the edge to continue to thrive in the future. The federal government is leading a dedicated and sustained effort to place Canada first as the global leader in agriculture and agri-food production.

The Government of Canada will help strengthen the profitability of the sector and ensure consumers around the world recognize that Canada's agri-food products are second to none.

In the short term, we will help our farmers meet current challenges and provide a bridge to a new generation of more effective risk management programs. In the long run, the Government of Canada will help strengthen the profitability of the sector and ensure consumers around the world recognize that Canada's agri-food products are second to none. World-leading food safety and environmental safeguards will help us brand our products as safe, high-quality and nutritious food that will be in demand both domestically and abroad.

Of course, the vitality of the agriculture and agri-food sector is reflected most directly by the prosperity of the rural communities that support our farmers. The sector remains one of the key pillars of the economy of rural Canada. Today, rural Canada accounts for 30 percent of our population, 25 percent of our Gross Domestic Product, close to 25 percent of our employment and greater than 40 percent of our trade surplus. This is a significant contribution to our economic strength as a nation and one in which agriculture and agri-food play a key role.

OPERATING ENVIRONMENT

Canada's agriculture and agri-food sector is one of the country's most dynamic and innovative industries, contributing to the high quality of life for all Canadians.

The statistics are striking:

- The Canadian agriculture and agri-food system accounts for some \$112 billion in annual retail and food service sales and about eight percent of the country's total Gross Domestic Product.
- Canada is the world's third-largest agri-food exporter behind the United States and the European Union.
- The industry contributes some \$7 billion to Canada's annual trade balance, which represents about 10 percent of the total Canadian trade surplus.

Drought is a major issue for agriculture. Lack of precipitation for an extended period can stunt or kill crops and vegetation; increase the incidence of insects and disease; decrease the supplies of surface and groundwater for people, livestock and irrigation; and result in soil erosion. The western Prairies is the region most susceptible, but in 2001, drought was experienced to some degree in every province. Moreover, back-to-back droughts on the Prairies in 2001 and 2002 slowed production growth for some crops with value-added potential and created uncertainty for potential investors in processing plants. Droughts have driven home the importance of sustainable farming practices and income stabilization programs.

Despite the strong position that the statistics on the sector's economic contributions convey, a number of pressures and opportunities are shaping the agriculture and agri-food industry's future. **Consumer preferences** are evolving, and the ability to deliver products that meet consumer expectations is becoming more crucial. Increasingly, consumers are demanding products that satisfy a greater range of needs. Increased public concern about food safety issues is raising awareness in the sector of the need to adopt common industry standards at the farm and processor levels. As well, consumer interest in how agricultural products are produced, including potential environmental impacts, is increasing. Such interests are creating new market opportunities for agricultural products produced in environmentally friendly ways, such as organic and reduced-pesticide production.

Protectionist **agriculture policies** in other countries, such as trade-distorting domestic support and export subsidies, remain an impediment to expanded world agricultural and agri-food trade. For example, the U.S. Farm Bill and European Union policies stimulate production and put downward pressure on commodity prices. The Government of Canada is working towards achieving a level international playing field where all countries can compete fairly and on an equal footing.

The challenge is to be able to respond in a manner that is effective.

Federal, provincial and territorial governments have agreed to provide a range of programs and services to help farmers and other members of the sector.

Governments are working with industry stakeholders to build on the best of existing business risk management programs.

Whether the pressures come from the market, the environment or foreign trade measures, the operating environment is consistently dynamic. The challenge is to be able to respond in a manner that is effective.

OUR STRATEGIC RESPONSE

The key challenges of the 21st century — globalization, environmental sustainability, advancing technology and consumer demands — were well recognized three years ago in the shaping of the Agricultural Policy Framework (APF), designed to help the sector manage the risks of business and to capture new market opportunities. Federal, provincial and territorial governments have agreed to provide a range of programs and services to help farmers and other members of the sector in both urban and rural areas:

- increase their profitability through new business opportunities and value-added activities;
- meet market and consumer demands for food safety and quality and environmentally responsible production practices; and
- capture opportunities from advances in science and innovation.

The key components of the APF are reflected in our three strategic outcomes for Canadians: *Security of the Food System*, *Health of the Environment* and *Innovation for Growth*. Over the next three years, an integrated approach across AAFC to achieving our strategic outcomes will help the Canadian agriculture and agri-food industry respond to increasing consumer demands and global competition.

By leading on the key APF action areas of management of business risks on the farm, food safety and quality, the environment, and innovation and sectoral renewal, the Department will significantly contribute to securing a vibrant and profitable future for Canada's agriculture and agri-food industry and for Canada's rural communities.

SECURITY OF THE FOOD SYSTEM

A secure food system is one that can be relied upon by consumers for products and the sector for profitability. Our approach is based on maintaining consumer confidence in the safety and quality of our products, managing the risks faced by farmers, and creating and sustaining access to markets abroad. Canada's agriculture and agri-food sector rightly enjoys a global reputation for consistently delivering safe, high-quality food. Governments are working with industry stakeholders to build on the best of existing business risk management programs — such as crop insurance and the Net Income Stabilization Account (NISA) — to provide effective tools for the evolving sector and to adopt new approaches to current safety net programs. The new approach to business risk management would not only protect farmers against traditional and emerging risks but would also encourage the use of new practices and strategies to reduce risk in the future. The goal is a more integrated system of programs that cover risk,

in the future. The goal is a more integrated system of programs that cover risk, provide producers with more choice, and promote future growth and profitability.

Many of those involved in the industry are already moving to adopt systems that will offer documented evidence of safety and quality to meet consumer demands. To safeguard Canada's hard-earned reputation, the Department will offer funding, program and technical assistance to help industry develop and implement on-farm and post-farm food safety systems. Among these initiatives is AAFC's commitment to helping industry develop systems to trace their products through the entire food chain to consumers and to expand food safety and quality monitoring at the production level.

With global competition intensifying, Canada must continually innovate to keep ahead of our competitors in satisfying market demand. It is a two-step challenge. The first step is to put the infrastructure in place to ensure Canada is the leading country in the production and reliable supply of safe, high-quality food produced in an environmentally responsible manner, and in the creation of innovative agri-based products and services that meet or exceed market requirements. The second step is to secure the recognition our world leadership in food production deserves and ensure our sector has the international market access it needs to take maximum advantage of its leadership position.

HEALTH OF THE ENVIRONMENT

Environmental stewardship is vital to sustaining the industry in the long run and ensuring its profitability. The industry is committed to responsible environmental stewardship and has been working hard to manage impacts on the environment.

Additional resources provided under the APF, in combination with bridge funding, will be used to refocus existing environmental programming and introduce new programs. The APF sets out areas where governments can provide help to the industry's environmental stewardship efforts, including better information and research on the links between agriculture and the environment; the development of beneficial management practices; and increased action on environmental priorities on farms through agri-environmental scans and environmental farm plans.

INNOVATION FOR GROWTH

Innovative ideas can lead to growth when they meet market needs. Our approach to innovation is based in large measure on science, coordinating research and innovation efforts across governments, the sector and private research institutions to achieve maximum return on investments. Alignment of research into the areas of food safety and environmentally responsible production, as well as biomass, bioproduct and bioprocess research, will be a key focal point.

The APF sets out areas where governments can provide help to the industry's environmental stewardship efforts.

Our approach to innovation is based in large measure on science, coordinating research and innovation efforts across governments, the sector and private research institutions.

AAFC continues to collaborate with a number of universities on research (Guelph, Toronto, McGill, Saskatchewan, Alberta, and Moncton).

Growth will also be fostered by our ability to make the transition to newer, alternative, and often more profitable, practices. In supporting this renewal, we will help farmers increase their ability to assess their financial situation in today's marketplace and find ways to become more profitable. Given the knowledge-intensive nature of agriculture, producers are engaging more and more in continuous learning to keep pace with change. Renewal efforts include enhanced public and private business management and consulting services; marketing and farm management information to help farmers improve their profitability; and networks to better link scientific advances and the creation of new economic opportunities.

MOVING AHEAD

Our management structure (Figure 1) ensures a collaborative approach to achieving our strategic outcomes. We are continually improving our capacity to manage for and report on results for Canadians.

The sector is positioned for greater business stability and long-term profitability, while Canadian consumers living in both urban and rural areas can enjoy greater assurance about the safety and quality of their food, as well as the environmentally responsible methods used to produce this food.

Figure 1

Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Plan

Best Quality of Life for all Canadians



Strategic Outcomes

SECURITY OF THE FOOD SYSTEM

Making Canada the world leader in producing, processing and distributing safe and reliable food to meet the needs and preferences of consumers

HEALTH OF THE ENVIRONMENT

Making Canada the world leader in using environmental resources in a manner that ensures their quality and availability for present and future generations

INNOVATION FOR GROWTH

Making Canada the world leader in innovation to develop food and other related agricultural products and services that capture opportunities in diversified domestic and global markets



Agricultural Policy Framework Priorities

Risk Management

Enhancing the producer's capacity to manage risk, and increasing the sector's viability and profitability.

Food Safety and Quality

Minimizing the risk and impact of food-borne hazards on human health, increasing consumer confidence, and improving the sector's ability to meet or exceed market requirements for food products.

Environment

Achieving environmental sustainability of the sector and progress in the areas of soil, water, air and biodiversity.

Innovation and Renewal


Equipping the sector with new business and management skills, bioproducts, knowledge-based production systems and strategies to capture opportunities and manage change.

International

Expanding international opportunities for the Canadian agri-food sector.

PART III

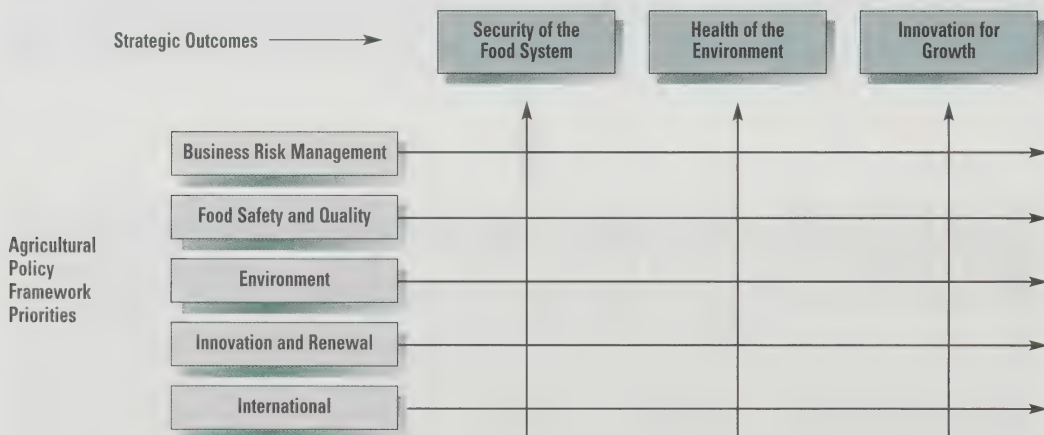
AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA'S STRATEGIC PLANS

In our continuing effort to provide Canadians with on-line access to information and services, we are including web links to more information and key outcomes and highlights. These links are indicated by 

This section of the report highlights the Department's priorities for the fiscal year 2003-2004 and states how these priorities will contribute to achieving our Vision and three Strategic Outcomes.

Also contained in this section are descriptions of other areas in which the Department plays a role. They are the Canadian Rural Partnership Initiative, the Co-operatives Secretariat and the Sustainable Development Strategy. Reports by the Canadian Pari-Mutuel Agency and the National Farm Products Council can also be found in this section.

CROSSWALK BETWEEN AAFC'S PRIORITIES AND STRATEGIC OUTCOMES



Security of the Food System

INTRODUCTION

AAFC's approach to agricultural policy is focussed on generating economic strength for the sector. A secure food system is one that consumers can rely upon. A more profitable sector means a more productive and profitable country, which benefits Canadians living in both urban and rural areas in terms of quality of life.


Achieving security of the food system is based both on managing the business risks with respect to crop and livestock production, food safety and quality, environment, and international trade, and on seeking opportunity in creating a strong brand image for Canadian agricultural products. The creation of a strong Canadian brand will stem from our ability to respond to the needs of consumers in an innovative way, preserving safety and quality, while following environmentally sound practices. The management of risks requires an equally balanced strategy.

For farmers, a more stable and predictable business planning environment is essential. Under the APF, long-term integrated risk management programming is being designed to focus on growth and improving income prospects. The Government of Canada is adopting a forward-thinking approach that will improve farmers' ability to manage risk over time. The result will be greater profitability in farm operations and, subsequently, stronger rural communities.

Major food buyers in Canada and other countries are also seeking predictability, safety and quality in the products they buy. Our response is to make improvements in our production tracking and tracing systems, and gaining recognition of our standards through certification programs, all of which contribute to a strong Canadian agri-food brand.

With respect to international trade, our approach is based on promoting the recognition and desirability of Canadian products (marketing our brand); improving access to markets; responding to technical trade barriers; and bringing our expertise and perspectives on agriculture to developing countries.

Overall, these elements of our strategy will strengthen the security of the food system in terms of profitability, safety and sustainability. It is a strategy not only to mitigate risks and manage economic volatility but also to take advantage of opportunities to build on the strengths of our product and our Canadian approach to agriculture.

Under the APF, long-term integrated risk management programming is being designed to focus on growth and improving income prospects. 

OPERATING ENVIRONMENT

Many of the business risks that face producers today are not new. The effects of weather and fluctuations in supply and demand on international commodity markets continue to bring volatility to the agriculture and agri-food business. As we have seen in recent years, shifts in demand for certain food products have been based on real or perceived concerns about safety.

Canada is known as a producer of high-quality and safe food. While Canadians express overall confidence in the safety and quality of their food, food safety incidents such as E.coli outbreaks do raise concerns. Bioterrorism fears have also heightened concerns about the overall security of the international food supply.

Food safety is an increasingly important issue in the international community. The World Health Organization has reported that some countries are reporting significant increases in food-borne diseases and that some other countries' food safety systems may not be keeping up with changes in microbiological and chemical hazards. Canada, as a world leader in food safety, is using its reputation to positively influence the development of international technical standards and policies and, where necessary, to challenge measures in order to maximize international opportunities.

STRATEGIC RESPONSE

Our response has three elements: business risk management, food safety and quality, and international issues.

BUSINESS RISK MANAGEMENT

Building a New Program Framework

AAFC's approach to risk management recognizes that farmers and rural communities face risks that require a diverse range of mitigation strategies.

We also recognize the importance of an approach based on future potential. A key to risk management is learning how well a business strategy actually works and making adjustments that will allow the business to perform better in the future. Profitability as a business goal is based on viability of the business operation, and income stabilization is clearly needed to help farmers through challenging times.

Over the long-term, the Business Risk Management Component will help the sector's farm income stabilize through the use of integrated risk management tools. In the shorter term, each of the next five years will see progress towards expanded production insurance, modified Net Income Stabilization Account (NISA) — which addresses stabilization and income disaster coverage — and the implementation of a broader-based, more flexible lending program.

Combined with the other elements of the APF, this approach will put us in a better position to address new challenges and capture new opportunities. Building on the best of existing programs, the new design for business risk management programming will be based on:

- enhancement of production insurance to provide more comprehensive coverage and greater equity between provinces and territories, and protection for new commodities;
- enhancement of Net Income Stabilization Account (NISA) that integrates income stabilization and the capacity to recover from income disasters in the short term;
- transition measures to move existing safety net programming to the two program set, nationally based;
- implementation of a broader-based, more flexible lending program; and
- development of private-sector risk management products to address industry-identified vulnerabilities for which protection is not available.

From the federal perspective, a three-year transition period will assist in the movement towards consistent national programs.

Production Insurance

A key element of the new framework will involve the expansion of the current crop insurance program to a more comprehensive production insurance system.

The revised program will feature a wider range of options and increased protection levels, up to 90 percent, to eliminate gaps and limitations in existing programs, and to provide for more equitable cost-sharing arrangements. These changes will place greater emphasis on cost-effective program designs and improve the efficiency of program delivery.

Net Income Stabilization Account

The NISA is being re-designed to provide assistance to stabilize income, support disaster relief, and by 2006 incorporate long-term investment strategies.

New NISA parameters will more actively involve producers in the management of their risks, while focussing government assistance towards demonstrated need. Under the new parameters, participants will be able to access government contributions when triggered funds are withdrawn. This feature will ensure public funds are used to help strengthen the sector for the future.

Cash Advance and Private Sector Risk Management Partnerships

Farmers will also have tools other than production insurance and NISA to deal with farm business risks. In the past, two programs have been used to assist producers in addressing their cash flow challenges: the Spring Credit

Advance Program (SCAP) and the fall program, the Advance Payments Program (APP). These programs ensure that producers have access to capital, allowing them to make production or marketing decisions that are based on what is best for the profitability of the farm. It is proposed that the cash advance programs be extended for five years, concurrent with the APF. With proposed changes in other programs, governments are also looking at ways to integrate the cash advance programs within the new business risk management approach and to broaden the role they play. The proposed Private Sector Risk Management Partnerships (PSRMP) will provide financial and technical assistance to projects led by commodity or other agricultural organizations for the development of private-sector agricultural risk management tools. These tools will address farm business risks, such as business interruption, asset loss and income loss.

Enhanced Service Delivery

Excellence in program design needs to be matched with excellence in program delivery — which means responding to client needs. With this in mind, AAFC will pursue better service delivery through negotiated service delivery arrangements with provinces, stronger delivery mechanisms and improved internal business processes.

In 2003-2004, we will work with provinces to implement a common service delivery approach and share existing and new data sources.

FOOD SAFETY AND QUALITY

Improving Food Safety Systems and Quality Recognition

Farmers and producers are continually seeking to raise the standards of food safety and quality. Canadian farmers and producers are working to ensure that Canada's food is not only safe but that it is also considered the safest available to consumers all over the world.

Effective tracking and tracing mechanisms are key to maintaining a strong food safety and quality system. To this end, AAFC will offer funding, program and technical assistance to help industry develop and implement Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) or HACCP-based on-farm and post-farm food safety systems. The HACCP approach complements traditional methods of food safety inspection and emphasizes prevention and correction at every major link in the food production and processing chain. At the farm level, assistance to producers to implement on-farm food safety systems will build on the Canadian On-Farm Food Safety program. For post-farm food safety, new approaches will be based on the Canadian Food Safety Adaptation Program.

Identity preservation can be a major factor in quality assurance. We will work with industry to capitalize on this feature to keep current markets and capture niche markets. AAFC will also partner with industry to develop national food

Over the next year, a national surveillance infrastructure framework will be developed that will help focus risk mitigation strategies and integrate public health data with agri-food data.

quality systems through funding, technical assistance and government recognition. A framework will also be established on developing a coordinated national research strategy for food safety and food quality research.

INTERNATIONAL ISSUES

Gaining Recognition and Building Markets

As a leader in food safety and environmental standards, our goal is to make Canada's reputation a benchmark for the world. To this end, AAFC will pursue joint marketing strategies with industry to gain recognition for the quality of Canadian products.

Facilitating Canadian industry awareness of global market demands and opportunities is also key to building markets. The Canadian agriculture and agri-food sector will benefit from AAFC's enhanced in-market trade and investment support, and an improved technical marketing capacity that responds to identified industry needs. This support will be provided through various services to help realize international opportunities, including export preparedness and counselling initiatives, market information and intelligence, and investment promotion. Furthermore, integrated marketing strategies aimed at targeted geographic markets will be implemented in partnership with industry.

Improving Market Access

The effects of trade-distorting subsidies by other countries are certainly damaging to Canadian producers. The impacts on the sector can be significant.

The best way to achieve a fair trading system is for all countries to work closely together for progress at the World Trade Organization (WTO). In the WTO negotiations, Canada has continually pressed for lower trade-distorting subsidies so that farmers from all countries can enjoy higher market returns. We are committed to ensuring that decisions on the production and marketing of Canadian products continue to be made in Canada.

At Doha in 2001, WTO members agreed to undertake comprehensive negotiations on agriculture. The goals are clear and ambitious. By January 2005, it is hoped a final agreement can be reached that would include significant improvements in market access; reduction, with a view to phasing out, of all forms of export subsidies; and substantial reductions in trade-distorting domestic support. These objectives line up with Canada's negotiating position.

While the WTO process unfolds, additional talks at the regional level will go forward. For example, Canada will continue to negotiate with four Central American countries with a goal of having a free trade agreement in place in 2003.

The Department is preparing a branding strategy consisting of initiatives to help promote Canada's strengths as a reliable supplier of quality food produced in an environmentally responsible manner. Canada branding pilot programs are being developed as part of this effort.

The Free Trade Area of the Americas negotiations will also proceed towards achieving an agreement by 2005. In addition, bilateral free trade agreement negotiations with countries such as the Dominican Republic will be initiated. Canada's efforts to advocate concrete action on improved market access, domestic support and export subsidies are backed up by a strong network of federal-provincial coordination groups and industry engagement bodies such as the National Sectoral Roundtables, the Canadian Agri-Food Marketing Council and the Agriculture, Food and Beverage Sectoral Advisory Group on International Trade (SAGIT).

Overcoming Technical Barriers

While buyers are asking for greater assurances of food safety and environmental sustainability, governments are raising their standards for human, animal and plant health protection. The Government of Canada is moving to respond better to the expectations of domestic and foreign consumers and to overcome technical trade barriers.

AAFC will work with partners and stakeholders to develop market access protocols with key trading partners as needed and to pursue more rapid resolution of technical barriers to market access. As well, with active participation in discussion of international trade issues and standards, Canadian priorities and APF policy approaches will increasingly inform the debate in multilateral standard-setting organizations. This action will contribute to further success in overcoming technical trade issues in the long run.

International Development

If developing countries are to realize their potential, they must be able to produce and compete in an international market that is open and undistorted by subsidies. To this end, they need to build their own trade policy capacity to take their rightful places as full participants in the international trading community and benefit from agricultural trade reform within the WTO. Through assistance projects in partnership with the Canadian International Development Agency (CIDA) and in collaboration with developing countries, AAFC will continue to share its expertise and experience in this and a range of other areas.

BENEFITS FOR CANADIANS

The APF strategy for security of the food system is an integrated package that aims to increase the profitability of the sector by:

- operating and contributing to risk management programming that will help farmers manage the risks inherent to their business;
- assisting with improvements to safety and quality within our food system, as well as in gaining recognition for our high standards; and
- assisting Canadians in gaining fair access to markets, opening up new markets, and expanding existing markets.

AAFC will also assist the sector in meeting consumer needs in the area of food safety and quality. Safe, high-quality food is healthy food — a goal that is as desirable in social terms as it is in economic terms.

Getting our quality products to market is important domestically and internationally. The benefits of economic prosperity that all Canadians enjoy stem from growth in sales. That growth can be achieved through better marketing and better access to markets. The result will be a more vibrant agriculture sector and rural Canada for the future.

Health of the Environment

INTRODUCTION

Over the past decade, Canadians have taken an increasingly greater interest in the health of their natural environment — the cleanliness of its air, water and soil, as well as the impact on biodiversity. The need to exercise the principles of good stewardship in our interaction with the environment has become a common public value. The APF responds to these interests by promoting environmentally friendly practices, not only for reasons of health and agricultural and rural sustainability but also as a competitive advantage in the marketing of Canadian products, both at home and abroad. Clearly, protecting the health of Canada's environment will benefit all Canadians.

AAFC recognizes that agriculture and environment are indeed two sides of the same coin and is committed to working with the provinces and territories to improve environmental conditions, beginning with a focus at the farm level. To this end, we will help increase understanding and awareness of good environmental management across Canadian farms, given their close connection with local air, water and soil quality and the influence that farming practices can have on biodiversity.

Environmental stewardship is key to increasing the profitability and prosperity of the sector and their associated rural communities.



While changes in the sector's management practices to improve environmental stewardship have a cost, the benefits are desirable. Through APF environmental programs, the government is committed to help share with producers the cost associated with improving our natural environment. Enhanced environmental stewardship also makes good business sense. Producers recognize that consumers are increasingly concerned about environmental standards for food production. Environmental stewardship is key to increasing the profitability and prosperity of the sector and their associated rural communities.

OPERATING ENVIRONMENT

The fall of 2002 saw Canadian farmers in the Prairies facing a challenge caused by drought. The lack of precipitation during the season and the below average spring run-off left farmers with low yields and crops that would not sustain their livestock through the winter. The damage done by the unpredictable weather affected family incomes, health of livestock and potential yields for years to come.

Also this past fall, the Government of Canada released the *Climate Change Plan for Canada* and went on to ratify the Kyoto Protocol in December. The targets of the Kyoto Protocol create opportunities for the sector to participate in carbon emissions trading and to expand its presence in the energy industry, as an increased demand for bioproducts and biofuels is the likely result of the search for ways to reduce greenhouse gas emissions.

Issues such as climate change and pest control products are challenging the Canadian agriculture and agri-food sector to continue to produce foods using agricultural products that were made using environmentally sound practices. Increasingly, consumers are questioning the origins of products, and communities are concerned with the biodiversity of their region.

Environmental issues facing the agriculture and agri-food sector touch all Canadians in both urban and rural areas and tend to maintain a prominent position in the public consciousness. Environmental stewardship is based both on an increasing awareness of the impact of the environment on various aspects of our quality of life and on a heightened interest in the environmental legacy we will leave future generations.

STRATEGIC RESPONSE

Working with provincial and territorial governments and using science-based tools, such as environmental farm plans and best management practices, the APF will establish national objectives, a coordinated approach and effective programs.

To facilitate improvements in agricultural environmental stewardship, AAFC will be investing at least \$650 million over the next five years. Working with provincial and territorial governments and using science-based tools, such as environmental farm plans and beneficial management practices, the APF will establish national objectives, a coordinated approach and effective programs.

The funding will go towards such goals as improving access to reduced risk pesticides, increasing the number of farms with environmental plans, and better managing environmentally fragile land risk. It will also help with the continued adoption of better farming practices to improve the quality of our soil.

Programs and other activities will be focussed on six areas:

- concerted action through environmental farm planning;
- better agricultural land management to protect soil, water, air and biodiversity;
- enhancing and protecting the water supply;
- gaining a better understanding of agricultural impacts on the environment;
- better pest management to improve competitiveness; and
- measuring and reporting performance.

CONCERTED ACTION THROUGH ENVIRONMENTAL FARM PLANNING

As agricultural production begins at the farm, so too must our approach to environmental stewardship. The cornerstone to on-farm action will be laid by federal and provincial programs that promote a comprehensive approach to environmental management through Environmental Farm Plans (EFPs). Provincial scans will identify areas in which environmental issues exist. Included in this scan of on-farm environmental risks will be an assessment of what strategies can mitigate the risks. Where warranted, farms would develop and implement specific plans.

Taking prompt action to identify and address on-farm environmental concerns will help protect and preserve the environment for Canadians now and for the future.

EFPs will enable producers to identify environmental risks and undertake appropriate corrective action. Over the course of the APF and beginning in 2003-2004, this program will help farmers identify and manage high-risk areas using information such as watershed plans, survey data and Geographic Information Systems (GIS).

The Department will be able to measure its success by setting targets. For example, in the 2003-2004 fiscal year, initial provincial scans will be conducted that cover all farms and provide a preliminary assessment of risks to air, water, soil and biodiversity. By 2008, our goal is for 75 to 100 percent of high-risk farms to have plans. AAFC will partner with the provinces, territories and third parties to deliver on this activity area, putting in place a "single window" of government services in the area of environmental programming.

Taking prompt action to identify and address on-farm environmental concerns will help protect and preserve the environment for Canadians now and for the future. Canada's reputation as a world leader in environmentally responsible food production can be demonstrated via EFPs, and the desirability of its products will grow.

BETTER AGRICULTURAL LAND MANAGEMENT

Land is the agricultural industry's greatest asset. How we use and protect our land is a key factor to the sector's success.

Within the APF, AAFC will encourage the best use of agricultural land to achieve sustainable economic and environmental returns by initiating its Greencover Program in 2003.

Between 2003 and 2008, some environmentally sensitive land is to be converted to permanent cover, and riverbank areas will be enhanced and shelterbelts planted. The program is to be delivered with the provinces, territories, municipalities and third parties.

To support land-use management decision-making, AAFC will provide an integrated federal geographic information network by creating the National Land and Water Information Service (NLWIS).

This network will be established by producing an inventory of existing databases, designing the program and identifying partners. Between 2005 and 2008, a system will be built with the help of provincial and territorial governments by linking databases and developing tools and applications that make use of the information. The result will be a service available for administering and distributing interpretive information products to those directly managing land.

The Department will improve the capacity of producers to deal with limited water supplies by implementing the National Water Supply Expansion Program (NWSEP).

Working with other federal departments that have responsibilities for natural resources, new areas of common concern will be identified and studied.

ENHANCING AND PROTECTING THE WATER SUPPLY

If land is agriculture's primary physical asset, then water is its lifeblood. The Department will improve the capacity of producers to deal with limited water supplies by implementing the National Water Supply Expansion Program (NWSEP) between 2003 and 2006. Following a strategic water study and a review of the program objectives by 2003, NWSEP will provide financial assistance for the development of solutions for high-priority water supply issues. This approach will increase the economic potential of rural areas for long-term growth and reduce the risk of future water shortages. AAFC will team with the provinces, territories, municipalities and third parties, such as watershed groups, to fund and deliver NWSEP.

This focus on better management of this vital and sometimes scarce resource contributes directly to improving the economic viability and success of the sector. The work towards understanding the effects of agricultural activity on water quality is key to stewardship of the environment and our responsibility to the urban and rural communities in which we live and work. Solutions will be sought for strategic investments in agricultural water supplies.

GAINING A BETTER UNDERSTANDING OF AGRICULTURAL IMPACTS

Improving our knowledge and understanding of the agriculture-environment relationship is crucial to ensuring the long-term sustainability of farming operations. In 2003-2004, the Department will work to increase our understanding of the impacts of nutrients, pathogens and pesticides on water, air and soil quality and on biodiversity. To concentrate our research efforts on APF priorities, the department is aligning its research into the areas of soil, water, air, biodiversity, nutrients and Integrated Pest Management (IPM). As well, technologies and farming systems will be evaluated to assess the potential to improve on-farm environmental performance. Working with other federal departments that have responsibilities for natural resources (Fisheries and Oceans Canada, Natural Resources Canada, Environment Canada and Health Canada), new areas of common concern will be identified and studied.

BETTER PEST MANAGEMENT TO IMPROVE COMPETITIVENESS

Competitiveness of the sector can be improved by ensuring our farmers have equal access to the best pest management technology available to their competitors. Research will help identify, develop and implement broad risk reduction strategies, including pest control approaches based on crop profiles. Using the best technology available means reducing the impact of farming on the environment, improving yields and lowering overall costs.

MEASURING AND REPORTING PERFORMANCE

Better reporting on environmental sustainability efforts will help identify where progress is being made and where improvement is needed. With better information, farmers can make sounder management decisions.

Beginning in 2005, AAFC will measure its performance, and on a regular basis report results to Canadians, on the progress of producers in contributing to the health of the environment. Our approach will involve measuring performance consistent with national standards by updating and further refining Agri-Environmental Indicators.

BENEFITS FOR CANADIANS

Rural and urban Canadians alike have a stake in protecting and preserving the environment, now and for future generations. To this end, Canadians expect all sectors of our economy, including agriculture and agri-food, to act in an environmentally sustainable manner. Our producers are aware of their responsibility for environmental stewardship and are taking steps to protect the environment.

Activities such as enhancing the ability of farmers to manage water shortages, improving the availability of minor-use reduced-risk pesticides and pest management strategies, and providing an integrated departmental geographic information network will be a catalyst to economic benefits to both the farm and non-farm populations.

Some of the Department's environmental efforts — such as identifying risks and addressing on-farm environmental concerns, increasing understanding of agriculture-environment interaction, and assessing the microbiological impact of agricultural activities on water for drinking and recreational use — will contribute to a healthier environment for all Canadians.

Environmentally sound
production methods
translate into benefits for
producers and consumers.

Environmentally sound production methods translate into benefits for producers and consumers. In five years, our goal is to have comprehensive national agriculture programs integrated with other federal environmental priorities; national standards for the environment; new tools for producers that will support environmentally sound food production; environmental farm planning as part of ongoing farm operations; marketplace recognition for environmentally responsible food production; and consumer access to quality food produced according to the highest environmental performance standards.

Innovation for Growth

INTRODUCTION


In the knowledge economy, what we create with knowledge — how we innovate — is critical to our success. For the agriculture and agri-food sector, new products, new uses for existing products, new methods of production and new methods of management hold the potential for increasing the profitability of the industry. The APF is designed to be a catalyst for promoting technological change and fostering an environment in which innovators will thrive, wherever they are in the agriculture and agri-food value chain.

As their businesses expand, farmers are investing more time in administering financial and human resources and making sound long- and short-term management decisions. Re-tooling of farm operations in a quickly changing business climate entails making significant choices about getting access to capital and using it to best advantage.

With innovation comes change, and in this environment of change, there is a need to support transitions within the sector. To this end, the sectoral renewal component of the APF is designed to assist all farmers in evaluating their situations and options, and obtaining the skills and resources they need to respond to and profit from change. Through the APF, governments will work with industry to facilitate farmers' access to the capital, information and knowledge they need to make informed decisions about their operations. Renewal programs will work in conjunction with business risk management programs to meet changing market realities. All Canadian farmers — beginning, mid-career or those about to retire — will benefit from a multifaceted approach to renewal programming.

To take advantage of the opportunities in these various areas, our innovation for growth strategy is based on:

- capturing value-added opportunities in the high-potential area of bio-based products and processes;
- responding to increased consumer demand for environmental responsibility, food safety and quality through the adoption of sustainable production systems; and
- assisting farmers with change by facilitating access to capital, information and knowledge to make informed decisions about their operations.

All Canadian farmers — beginning, mid-career or those about to retire — will benefit from a multifaceted approach to renewal programming. 

OPERATING ENVIRONMENT

The agriculture and agri-food sector has always been profoundly affected by science and technology. Farm practices of today could hardly be imagined 50 years ago. Rapid advances in such fields as biology and chemistry, combined with the ever-increasing power of new information and communications technologies, have fueled significant growth in the bioeconomy.

New applications for agricultural commodities are being developed, such as nutraceuticals, sources of medicinal substances and renewable fuels. Taking advantage of these innovations could help to increase incomes through diversification of farm business; shift consumption from non-renewable to renewable resources; improve environmental practices; and enhance food safety and quality systems. So our innovation efforts come together around three themes. First, capturing value-added opportunities in bio-based products and processes. Second, responding to increased consumer demand for environmental responsibility, food safety and quality, and animal welfare through the adoption of sustainable production systems. And lastly, creating the right environment to advance innovation.

In this rapidly changing business climate, strategic planning and continuous learning are increasing in importance for farmers and for rural communities.

In this rapidly changing business climate, strategic planning and continuous learning are increasing in importance for farmers and for rural communities. Farmers know that using a wide variety of management skills and practices, lifelong learning and upgrading skills translate into better results for individual operations and indeed the entire sector. A producer and rural population that is knowledgeable and skilled at managing change and capturing opportunities provides the impetus for the ongoing renewal of the sector and their associated rural communities.

STRATEGIC RESPONSE

To foster innovation, the Strategic Development for Science and Innovation initiative (\$45 million over three years) will identify and target innovative science for direct business creation. Along with funds in other APF areas (food safety and quality, \$63.5 million; environment, \$63 million), this represents a total investment in science and innovation that amounts to \$166.5 million. Federal funding for sectoral renewal amounts to \$209 million over five years.

CAPTURING VALUE-ADDED OPPORTUNITIES IN BIO-BASED PRODUCTS AND PROCESSES

Given their potential for future growth, a key area of focus in innovation is bioproduct and bioprocess research.

The latest science developments present many opportunities for the sector, especially in new applications for agricultural commodities.

Partnerships promoting the use of renewable fuels have been established with many groups, including provincial and federal departments, universities, producer associations and city councils.

For innovation to occur, the conditions need to be right. Initiatives in this regard include:

- Development of a federal-provincial-territorial benchmark study and action plan by December 2003.
- A federal-provincial-territorial information base will be in place by July 2003 to help realize maximum returns on research investments throughout the value chain.
- A federal-provincial-territorial assessment of human resources and infrastructure which needs to determine how to commercialize the products of research faster, is expected by December 2003. The assessment will serve as a basis for an innovation climate investment strategy to be prepared by December 2004.

The latest science developments present many opportunities for the sector, especially in new applications for agricultural commodities. Some key areas of research include:

- renewable fuels,
- genomics,
- sustainable production systems, and
- animal welfare

Renewable Fuels

For example, the Department's biofuel program aims to identify and develop opportunities for converting agricultural biomass into sources of energy for Canada's transportation and industrial sectors.

The results of this initiative will contribute to Canada's ability to reduce greenhouse gases; provide markets for agricultural commodities; increase the sustainability of combustion-powered transportation; and furnish value-added opportunities for Canada's rural areas.

Genomics

Building on Canada's strength in plant breeding and plant biology provides another opportunity to bolster Canada's future position in agricultural production. For instance, AAFC's Canadian Crop Genomics Initiative aims to identify the structure and function of key crop genes, which will help develop Canadian crops for disease and insect resistance, tolerance to stresses such as cold and drought, and better yield and quality attributes.

SUSTAINABLE PRODUCTION SYSTEMS

The promise of science and innovation for Canadian agriculture can only be fulfilled if producers adopt the latest production and management techniques. To this end, a further important activity area is the development of sustainable production systems geared to address food safety and quality issues (in crops and livestock) and animal welfare considerations.

For crops, research on sustainable production areas can lead to lower production losses from biotic (pests and disease) and abiotic (environmental stress) factors. Specifically, there are research programs to bring about new crop varieties. These research efforts are aimed at increasing yields, improving product quality, and maintaining diversity in crop production. Making these changes will help address new market needs and reduce economic risk to producers of grains, oilseeds and field crops such as forages, potatoes, pulses and pasture/rangeland. They will also lower the environmental impact of these types of production and develop new production systems for crops.

Livestock production research within AAFC is centred on developing means of raising animals for food that maximize profitability and nutritional quality and final product food safety. Such approaches have the added benefits of reducing environmental risks and improving returns to producers. The research program contributes directly to consumer protection through initiatives such as those that seek to improve animal health and growth potential by finding a replacement for the non-therapeutic use of antibiotics.

Animal Welfare

Consumers' demands for products produced in an ethical manner have put the issue of animal welfare at the forefront of livestock industries. The aim of AAFC's animal welfare research is to improve this aspect of livestock production. Canadian producers have historically relied upon voluntary Codes of Practice. A key AAFC initiative in this area is the provision of research-based information to aid the development and adoption by industry of cost-effective standards.

KNOWLEDGE AND SKILLS TO MANAGE CHANGE AND CAPTURE OPPORTUNITIES — RENEWAL

Renewal initiatives will help producers access the management skills they need in today's market environment to pursue options to improve their bottom line.

As farming becomes increasingly knowledge-intensive and complex, farm management is also becoming more advanced. Helping producers raise their earning capacity will improve the performance of individual operations and indeed the whole primary sector.

Renewal initiatives will help producers access the management skills they need in today's market environment to pursue options to improve their bottom line. Federal programs will concentrate on five major areas: farm business advisory services, awareness, opportunities, skills development, and access to capital.

Farm Business Advisory Services

The goal for farm business services in 2003-2004 is to integrate and enhance the delivery and scope of advisory services. This will be done with a new national advisory service model that offers a menu of tools and services applicable to all farmers — along with complementary provincial services and private-sector consultants. These services include analysis of the current situation; assessment of future opportunities; business planning and feasibility assessment; and development of marketing, risk management, diversification, expansion or succession plans.

Awareness

There are two thrusts with respect to renewal awareness. One is to provide information that helps farmers make decisions about their business operations. The other is to establish and build awareness of renewal initiatives in the sector. Awareness will be achieved by making available benchmark and best practices information to support farmers' decision-making; enhancing awareness of farmer support services, mentoring, networking and peer support groups; and enlisting key messengers and influential groups to promote renewal initiatives.

Opportunities

Another aspect of renewal is improving the profitability of the sector by assisting farmers to capture opportunities for new income sources, on or off the farm. To this end, there will be activities aimed at strengthening networks to increase the effectiveness of technology transfer; identifying new approaches to help the sector improve innovation; examining the regulatory environment; and giving consideration to business arrangements, including cooperatives, which better allow income opportunities to be taken advantage of.

Skills Development

Taking advantage of opportunities to improve the bottom line or augment family income can often require learning new skills. The ultimate purpose is to enhance access to training and learning opportunities that will help farmers make choices about their future, enabling them to pursue income opportunities on and off the farm.

Beginning in 2004-2005, the skills initiative will facilitate — through the Sector Council process, research by training institutions or other means — the identification of the skills needed by farmers in each agriculture sector at this time and into the future. Working with producers, we will identify the most effective means by which these skills are transmitted to and among farmers. Also, the skills initiative will develop innovative, nationally coordinated curriculum development and delivery approaches and prototypes that will facilitate addressing the curriculum and delivery needs identified in the above-mentioned process. Finally, the skills initiative will assess and monitor the

supply of trainers, training institutions and consultants available to deliver APF curriculum and consulting services, and provide strategic advice to governments and institutions on gaps and possible responses.

Additionally, in 2003-2004, an Agricultural Enterprise Program will be designed to integrate with advisory services and provide support to farm operators and their spouses for attending courses to develop skills and career counselling, training and living allowances to farmers seeking training.

Access to Capital

The final component of renewal, access to capital, has the aim of increasing private-sector investment and improving farmers' probability of obtaining debt and/or equity financing for proposed farm and other agri-business projects. This involves enhancing access to and awareness of services that assist farmers in securing financing. Specifically, advisory services will provide and support business planning for farmers and assist them in identifying potential sources of capital; the *Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act* program is being reviewed to determine ways that would better serve the industry, including whether loan guarantees should be provided to beginning farmers; and Farm Credit Canada will offer equity capital directly and in partnership with other equity providers.

BENEFITS FOR CANADIANS

Work under innovation and renewal will have substantial benefits for urban and rural Canadians since these efforts will facilitate the development and adoption of new technology and practices. Adoption of best management practices by producers will ultimately translate into increased profitability through reducing costs and expansion into, and development of, new markets.

Research and development activities will play essential roles in garnering new knowledge for the agriculture and agri-food sector and in accelerating advances in science and technology, which in the end will benefit Canadians through increased competitiveness, exports and wealth. Innovation in biofuels will not only reduce net greenhouse gas emissions, helping Canada meet its Kyoto targets, but it can also help users reduce operating costs and expand the market for the agricultural raw material. For example, biodiesel increases engine life and fuel efficiency.

The initiatives to ensure renewal of the sector are intended to provide a solid foundation from which producers can pursue increased profitability and family income.

Through innovation and renewal, we will assist the sector to produce and market products that stand above the competition in the minds of consumers. The result will be increased jobs, and investment and income opportunities for farm families, rural communities and Canadians as a whole.

Through innovation and renewal, we will assist the sector to produce and market products that stand above the competition in the minds of consumers.

HORIZONTAL INITIATIVES AND KEY GOVERNMENT THEMES

Horizontal Initiatives and Key Government Themes represent a better way of achieving results for Canadians in the 21st century.

Built on a framework of multi-departmental coordination and cooperation, these initiatives have federal government departments and agencies working together to deliver policies, programs and services in a timely and efficient manner. They are models of partnerships that are key to success in our global knowledge-based economy. The horizontal initiatives and key government themes that the Department is involved in include:

- Canadian Rural Partnership
- Co-operatives Secretariat
- Sustainable Development

CANADIAN RURAL PARTNERSHIP

INTRODUCTION

Rural Canada makes a valuable contribution to Canada's economy. Approximately one third of our population lives in rural and remote communities, which comprise 95 percent of our territory. Rural and remote Canada is characterized by a natural-resource economy that generates almost 15 percent of Canada's Gross Domestic Product and 40 percent of our exports. Canadians also benefit from the tourism, amenities and natural attractions available in rural settings. As a vital part of our national heritage, a strong rural reality reinforces social cohesion.

The Government of Canada has mandated the Rural Secretariat of Agriculture and Agri-Food Canada to lead a national, coordinated, cross-government capacity — the Canadian Rural Partnership — to address rural issues.

The Canadian Rural Partnership responds to the challenges and issues of rural Canada through partnership initiatives among federal departments and agencies, other levels of government and rural stakeholders. The Partnership, including Rural Teams in each province and territory, coordinates the Government's activities, enhances understanding of local challenges, and engages partners in setting priorities locally. National meetings of the Rural Teams are held on a regular basis.

Through the Canadian Rural Partnership, the Government aims to integrate its economic, social, environmental and cultural policies so that rural Canadians can contribute to and benefit from Canada's prosperity and quality of life.

Based on this coordinated, cross-government approach, the full range of federal policies, programs and services becomes the suite of tools to respond to the concerns of rural Canadians.



OPERATING ENVIRONMENT

Rural Canadians face unique circumstances that include distance from urban markets, geography, low population density, and reliance on primary sector industries vulnerable to sharp, cyclical downturns. While there are indications of a strengthening of the rural economy, significant challenges remain. Rural employment is growing slower than in urban Canada, and unemployment remains 1.7 percent higher. Diversification and value-added growth is occurring, but much of the rural economy is reliant on slower-growth, traditional, primary-sector industries. Access to education and health care and youth out-migration are significant challenges for rural and remote areas.

To understand and effectively address the challenges faced by rural and remote communities in Canada, a national dialogue with rural Canadians was launched in 1998. This dialogue includes national conferences, regional dialogues and consultations. More than 14,000 citizens have taken part in rural dialogues since 1998. Through the Dialogue, rural citizens have said that their challenges and priorities are:

- access to federal government programs and services;
- access to financial resources for rural business and community development;
- programs and services for rural and Aboriginal youth;
- rural community capacity-building, leadership and skills development;
- infrastructure for community development;
- skills and technology to participate in the knowledge-based economy;
- economic diversification in rural Canada through more targeted assistance;
- access to health care at reasonable cost;
- access to education at reasonable cost;
- strategic partnerships to facilitate rural community development; and
- promoting rural Canada as a place to live, work and raise a family.

STRATEGIC RESPONSE

The Canadian Rural Partnership is in its fifth year of operation. To achieve its objectives, the Partnership is organized into six components: Rural Dialogue; regional coordination and Rural Teams; rural research; policy development and Rural Lens; programming; and communications and outreach.

The Partnership is yielding positive results. The Rural Dialogue has rooted the Government of Canada's rural policy in the needs and priorities of rural Canadians. Research is creating a clearer picture of key rural issues and success factors. The Rural Lens is ensuring that national policy and program decisions accommodate rural realities. Horizontal rural policy coordination is strong, as recognized by the Auditor General in his December 2000 Report. Program funding is empowering communities to test local solutions to local challenges.

Key Government of Canada investments are addressing rural priorities, such as infrastructure, access to Government of Canada services, improved access to financial resources for rural business and community development, and testing ways to improve rural health care.

Communications and outreach activities are raising awareness of federal tools that rural and remote communities can access. Key Government of Canada investments are addressing rural priorities, such as infrastructure, access to Government services, improved access to financial resources for rural business and community development, and testing ways to improve rural health care.

National rural conferences — Magog, Quebec, in June 2000 and Charlottetown, Prince Edward Island, in April 2002 — with Rural Dialogues result in Action Plans outlining the activities to address the rural priorities. The reporting of the Government's activities in response to the Action Plans has become a part of the national conferences, fulfilling the Government's commitment of accountability to citizens. Following this established process, the Charlottetown Action Plan was produced in September 2002, listing activities to be undertaken over the next two years. The third National Rural Conference is scheduled for Red Deer, Alberta, in 2004.

Following upon the success of the Canadian Rural Partnership and the commitment made to the Agricultural Policy Framework, funding of \$55 million for the next five years was approved for the renewal and strengthening of the Partnership. In addition, \$5 million over five years was approved for rural community capacity-building. Several key initiatives will be undertaken over the next years in creating and supporting rural development in response to rural priorities.

Rural Youth — building for the future

In the coming year, emphasis will be placed on engaging rural youth in community development through a National Rural Youth Conference to be held in Orillia, Ontario, May 2-4, 2003, and development of a National Rural Youth Network. The Conference will bring together 100 young Canadians living in rural, remote and northern regions to discuss the issues of importance to them.

The Conference will illustrate how they can make a difference in their communities and provide them with the knowledge and skills they need to increase their leadership role in their communities.

Enhanced Rural Dialogue

A focus will also be placed on enhancing the dialogue between urban and rural citizens on common issues and objectives, and potential approaches to the challenges they face — all towards furthering the understanding of improving the quality of life for citizens throughout Canada.

Over the past year, an Advisory Committee on Rural Issues was created, bringing together a range of rural development expertise from across rural Canada. The Committee provides the Secretary of State for Rural Development with innovative suggestions on policy and programming related to rural Canada and on ways to foster collaboration and consensus. The Committee will continue in 2003-2004 to provide valued advice in support of rural Canada.

Test and evaluate community capacity-building and rural development initiatives as change ‘drivers’

There is a need to determine the extent to which community capacity-building can contribute to community adaptation and transition in response to global trends. With funding of \$5 million over five years, a new program for rural community capacity-building will identify and test models of community capacity-building. It will define the most effective approaches and establish national criteria for indicators to measure results. Selected models will be tested and the results measured and evaluated. Consideration will then be given to the best mechanism to expand the most effective models into broader applications.

A new program, Models for Rural Development Initiative, will support the development and adoption of long-term, sustainable rural development strategies and programs that will result in local solutions to local challenges. The program will identify, test and evaluate selected models that address rural development issues and challenges.

Application of the ‘Rural Lens’

The continuation and enhancement of the Rural Lens applied to all Government of Canada policies, programs and services will ensure that rural concerns are considered and addressed.

A collaborative approach

Building upon the process begun in 2002-2003, the Canadian Rural Partnership will continue to engage the provincial and territorial interests in areas of common understanding, shared best practices and the development of common objectives towards an integrated National Rural Policy Framework. This Framework is to guide activities and future initiatives as rural Canada diversifies to include a more knowledge-based economy and society.

Understanding rural Canada and information as knowledge

Underlying all this work is the ongoing comprehensive quantitative and qualitative research and analysis of the state of rural Canada. Research and analysis will focus on increasing the understanding of rural Canada in the four areas of innovation, skills and knowledge, health and environment, and infrastructure, and will continue on rural youth, health and information and communication technology.

Information is important in taking advantage of opportunities in rural Canada. A network of rural organizations for sharing information, building on strengths, and contributing to government policy development will continue to be promoted. Outreach and communications activities will continue to assist rural and remote communities in accessing the knowledge and information they need to develop sustainable communities.

Building upon the process begun in 2002-2003, the Canadian Rural Partnership will continue to engage the provincial and territorial interests in areas of common understanding, shared best practices and the development of common objectives towards an integrated National Rural Policy Framework.

Improved collaboration across and among governments and greater focus of policy and program development to address rural issues provide a solid framework for rural development.

Government of Canada objectives are to:

- raise awareness;
- enable policies, programs and legislation; and
- encourage the use of new co-operatives.

BENEFITS FOR CANADIANS

As stated in the 2002 Speech from the Throne, “competitive cities and healthy communities are vital to our individual and national well-being, and to Canada’s ability to attract and retain talent and investment.”

The capacity of the resource sector and surrounding rural and remote communities to take advantage of opportunities such as the “knowledge economy” is an important part of the rural economy. The provision of “tried and tested” models for community capacity-building and rural development will enhance the ability of rural and remote communities to manage transition successfully. Improved collaboration across and among governments and greater focus of policy and program development to address rural issues provide a solid framework for rural development. Enhancing communities’ ability to share information and promotion of rural network furthers these efforts.

Co-OPERATIVES SECRETARIAT

INTRODUCTION

Co-operatives are important to the Canadian economy, playing a key role in the retail banking, housing and service sectors, as well as the agriculture and agri-food sector. They are of importance to both urban and rural communities and provide essential services to hard-to-reach Canadians. There are approximately 10,000 co-operatives in Canada serving more than 10 million citizens.

Government of Canada objectives are to:

- raise awareness of the co-operative model and the role that co-operatives can play in both social and economic development;
- enable policies, programs and legislation that support co-operatives development to achieve federal policy objectives, and greater harmonization of efforts; and
- encourage the use of new co-operatives in the knowledge economy, community capacity-building and the provision of services for hard-to-reach Canadians, including rural and remote Canada.

OPERATING ENVIRONMENT

Canada is continually challenged to excel in productivity and innovation in order that citizens can maintain the quality of life that they currently enjoy in Canada. The challenge to be met, whether one talks of life sciences economy or competitiveness in international markets, is one of citizen involvement and sharing the benefits of these innovations throughout society. Co-operatives promote equity participation. They provide a vehicle where primary producers or others can share the risk and responsibility of undertaking ventures in new areas of the economy and share in the benefits of these undertakings.

Local leadership becomes critical as modern communities face a range of social and economic challenges. Many communities are affected by economic forces such as changing markets and the decline of certain resource-based industries. The co-operative model is one tool that communities can use to organize themselves to undertake projects in the interest of the total community and to adjust to new economic realities. Access and management of resources at the local level could be successfully achieved with the co-operative model.

Changing demographics, technological innovation and evolving retail habits are just some of the trends having an impact on provision of private and social services. The co-operative model is a tool that communities can use to address changing service needs.

STRATEGIC RESPONSE

Over the coming year, the Co-operatives Secretariat will work with these partners to expand the use of the co-operative model in Canada as a tool to build self-sufficient rural and urban communities.

The Co-operatives Secretariat plays a coordinating role to facilitate co-operative interaction with the Government of Canada by working with relevant federal departments and agencies, the co-op sector, provincial-territorial officials and others.

Over the coming year, the Co-operatives Secretariat will work with these partners to expand the use of the co-operative model in Canada as a tool to build self-sufficient rural and urban communities that provide for the social and economic needs of citizens by:

- building awareness of the potential of the co-operative model as a business structure and governance model;
- providing information and expert advice on co-operatives to all federal departments and agencies;
- supporting research and innovation activities that demonstrate the use and value of the co-operative model in the new economy and as a means to promote social cohesion; and
- building partnerships to optimize opportunities for co-operative development.

These activities will be facilitated by a new Co-operative Development Initiative. The Government approved funding of \$15 million over five years for this Initiative. Specifically, the Initiative will support three key activity areas: advisory services to build capacity of the co-operative sector to support co-operative development; innovations and research to expand use of the co-operative model; and building awareness of co-operatives' potential through community outreach and promotion of the co-operative model. A broad-based Steering Committee of representatives from the co-operative and community economic development sectors has been established to provide advice and guidance.

Special attention will be paid to using the co-operative model to face the challenges of rural economic development, Aboriginal community economic development, agriculture value-added and health care delivery. In addition, program funds will assist with co-operative solutions to community environmental challenges and enhancing the integration of immigrants.

BENEFITS FOR CANADIANS

While sustaining Canada's communities, co-operative development facilitates citizen connectedness by enabling people to work together to provide essential community services. Individuals develop transferrable skills that enhance their employability and enable them to better contribute to community life. Co-operatives have been accepted as tools to assist primary producers to market and share risk, create employment, enhance local leadership and investment, and fill service gaps.

Partnering with citizens to develop new co-operatives targeting emerging areas will create lasting economic and social benefits. Investing in co-operative capacity will improve citizen access to the co-operative model and encourage leadership renewal within the co-operative sector. New co-operative partnerships will be driven by citizens to meet needs not addressed by others.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Sustainable development is a major policy goal of the Government of Canada. It involves achieving an optimal balance across social, economic and environmental goals in order to secure a high quality of life for present and future generations of Canadians. Agriculture and Agri-Food Canada's first Sustainable Development Strategy helped the Department formalize the process of integrating environmental thinking into policies, programs and operations, and in establishing an approach for monitoring and reporting on sustainable development activities.

The Department's second Sustainable Development Strategy (SDS II) was released in the spring of 2001. In Fiscal Year 2003-2004, the Department will continue implementing this strategy. Actions are being implemented to support four strategic outcomes: environmental sustainability of natural resources; a prosperous and viable sector; sustainable rural communities; and integration of sustainable development into departmental policies, programs and operations.

SDS II contributed to the development of the new Agricultural Policy Framework (APF) by establishing clear and measurable indicators to track the success of its implementation as well as assisting with the identification of environmental targets. During fiscal year 2003-2004, the third Sustainable Development Strategy (SDS III) will be developed. SDS III will further integrate the objectives of sustainable development with the goals and targets of the APF, resulting in a convergence of the SDS into all aspects of the Department's activities.

SDS III will further integrate the objectives of sustainable development with the goals and targets of the APF, resulting in a convergence of the SDS into all aspects of the department's activities.

SUPPLEMENTARY INFORMATION



The Canadian Pari-Mutuel Agency and the National Farm Products Council are two agencies within the Agriculture and Agri-Food portfolio that report to Parliament through Agriculture and Agri-Food Canada.

Canadian Pari-Mutuel Agency

INTRODUCTION

The Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) is a Special Operating Agency within the Agriculture and Agri-Food portfolio that reports to Parliament through the Department of AAFC.

The CPMA regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada to protect the betting public against fraudulent practices, thereby assisting in promoting a viable horse racing industry.

OPERATING ENVIRONMENT

The CPMA has an excellent reputation and record of performance, and it is recognized in all jurisdictions as ensuring that Canada has a well-regulated horse racing industry. The Canadian system enjoys a high degree of confidence from the betting public and industry, and is perceived to be fair and above board.

In 2001-2002, the gross betting revenue was approximately \$1.8 billion, with the greatest part of every dollar bet through pari-mutuel wagering being returned to the winning bettors.

STRATEGIC RESPONSE

In 2003-2004, the CPMA plans on spending approximately \$15.3 million to achieve Strategic Outcomes and Key Results. Planned spending requirements for fiscal years 2003-2004 to 2005-2006 are summarized in the following table.

PLANNED SPENDING: CANADIAN PARI-MUTUEL AGENCY

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006
Revenues/Expenditures ¹	14.0	15.6	15.3	15.3

1. Revenues and Expenditures are dictated by collecting a levy of 8/10th of 1 cent on every \$1.00 bet in Canada. All the revenue generated is from the betting public and there is no cost to the Canadian taxpayer.

The CPMA's strategic plans are focussed on maintaining the highest standards for pari-mutuel wagering and surveillance. The CPMA's mandate is derived from the Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations pursuant to Section 204 of the *Criminal Code*.

The CPMA focuses its work in four priority areas:

- Effective Regulatory Framework
- Effective and Efficient Enforcement Operations
- Effective Communications
- Effective Corporate Management

Effective Regulatory Framework: The Agency will amend its Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations to bring them up to date with current wagering practices and to address advancements in technology.

Effective and Efficient Enforcement Operations: The Agency will continue to maintain and enforce national surveillance standards that will protect the betting public by providing on-site supervision of all live race days and hosted pools at Canadian racetracks; testing horses for the presence of performance-affecting drugs; providing photo finish and video race surveillance; and conducting research. The CPMA will also continue with its implementation of a real-time automated/monitoring system for pari-mutuel betting activities.

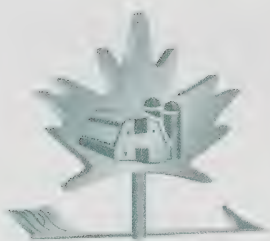
Effective Communications: The Agency will continue communications and consultations with the provincial racing commissions and the horse racing industry on matters of shared interests. A CPMA-Industry Workshop is scheduled for November 2003. An Agency Web site will be maintained.

Effective Corporate Management: The Agency will continue to monitor and adjust expenditures to meet fiscal pressures and new initiatives and to ensure the continued high level of program delivery, within the parameters of the Revolving Fund.

BENEFITS FOR CANADIANS

The work of the Canadian Pari-Mutuel Agency benefits the Canadian betting public by providing them with confidence in the management of the horse-racing sector as regards betting activities.

www.cpma-acpm-gc.ca



National Farm Products Council

INTRODUCTION

The National Farm Products Council was established in 1972 by the *Farm Products Agencies Act*. The Council reports directly to Parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food. The Council's role, pursuant to Part II of the Act, is to oversee the national orderly marketing systems for poultry and eggs and, pursuant to Part III of the Act, to monitor the activities of the Canadian Beef Cattle Research, Market Development and Promotion Agency.

The Council currently consists of one full-time Chairperson and seven part-time members appointed from across Canada by the Governor-in-Council.

OPERATING ENVIRONMENT

The Council, in carrying out its duties, consults on a continuing basis with the governments of all provinces and territories having an interest in the establishment or the exercise of the powers of any one or more agencies under the Act.

In addition to its legislative responsibility to review agency operations, orders and regulations, make inquiries into complaints against agency decisions, and conduct inquiries into the merits of establishing new agencies, the Council promotes the strength and enhances the competitiveness of the sectors it oversees.

Services provided without charge include:

- accommodation provided by Public Works and Government Services Canada; and
- corporate services such as financial systems, security, information technology, human resource advice and services provided by Agriculture and Agri-Food Canada.

These amounts are not reflected in the program costs.

PLANNED SPENDING: NATIONAL FARM PRODUCTS COUNCIL

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2002-2003 ¹	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006
Total Main Estimates²	2,581	2,581	2,581	2,581
Full-Time Equivalents (FTE)	17	17	17	17

Notes:

1. Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

2. These amounts are included in the Votes of the Department of Agriculture and Agri-Food and include \$200,000 in grants and contributions and \$226,000 in employee benefits.

STRATEGIC RESPONSE

In the next three years, the priorities of the Council are to:

- ensure that marketing and promotion-research agencies operating under the *Farm Products Agencies Act* work in the balanced interest of all stakeholders;
- improve the strength, competitiveness, market-responsiveness and profitability of Canadian agriculture and the agri-food industry; and
- ensure the efficient, transparent and responsible management of the Council's operations.

MARKETING AND PROMOTION RESEARCH AGENCIES

The National Farm Products Council will play a major role in the renewal of the federal-provincial/territorial agreements that provide the legislative framework for the Canadian Egg Marketing Agency, the Canadian Turkey Marketing Agency and the Canadian Broiler Hatching Egg Marketing Agency.

The Council will update the legislative and regulatory framework that enables the Council and its supervised agencies to respond to new opportunities, including promotion and research responsibilities. To achieve this, the Council will consult with interested parties, including the national marketing agencies, about how the *Farm Products Agencies Act* should evolve in step with their needs. The review will also examine how to streamline the procedure for establishing promotion and research agencies.

PROMOTE STRENGTH, COMPETITIVENESS, MARKET RESPONSIVENESS AND PROFITABILITY

The National Farm Products Council will work with industry and government to develop a common database on production, consumption and international trade of poultry and eggs to ensure that all members of the supply management systems are working from a common base of knowledge.

The Council will develop opportunities for discussions with poultry and egg industry leaders about current trends in the grocery and food service industries and their possible implications.

The Council will work to improve market knowledge among poultry and egg industry participants and government, including a greater awareness of export opportunities. The Council will support the industry-led development of an export strategy and will also develop opportunities for discussions with poultry and egg industry leaders about innovation and adaptation.

The Council will work to create greater awareness among farm product groups about their opportunity to create promotion-research agencies by identifying potential candidate groups and seeking discussions with them about their degree of interest.

IMPROVED EFFECTIVENESS AND INTEGRITY OF ADMINISTRATION

The Council will improve the effectiveness and integrity of its own administration, in step with the requirements of modern comptrollership.

It will also improve internal accountability and communication by ensuring that its internal operations meet the standards expected of the modern public service.

The Council will improve its capacity to work with agencies, farm product groups and other stakeholders in Canadian agriculture.

BENEFITS TO CANADIANS

The National Farm Products Council provides a valuable service to Canadians. It holds the legislative responsibility to review agency operations, orders and regulations, make inquiries into complaints against agency decisions, and conduct inquiries into the merits of establishing new agencies. It also undertakes discretionary activities that aim to promote the strength and enhance the competitiveness of the sectors it oversees.

ORGANIZATION

Our Management Framework

AAFC is organized according to the departmental priorities of Business Risk Management, Food Safety and Quality, International Issues, Environment, and Innovation and Renewal.

LEADERSHIP FOR AGRICULTURAL POLICY FRAMEWORK

BUSINESS RISK MANAGEMENT POLICY PLANNING	BRUCE DEACON, DOUGLAS HEDLEY, DONNA MITCHELL, TOM RICHARDSON
FOOD SAFETY AND QUALITY INTERNATIONAL ISSUES	MARK COREY, GORDON DORRELL, TOM RICHARDSON
ENVIRONMENT	MARK COREY, GORDON DORRELL, PAUL SCHUBERT, CARL NEGGER
PROGRAM DELIVERY	BRUCE DEACON, DOUGLAS HEDLEY, ERNIE WALLACE
INNOVATION AND RENEWAL	MARK COREY, GORDON DORRELL, TOM RICHARDSON, PAUL SCHUBERT
INFORMATION SYSTEMS	MARK COREY, DONNA MITCHELL, ERNIE WALLACE
CORPORATE MANAGEMENT (HUMAN RESOURCES, FINANCE AND ASSET MANAGEMENT)	BRUCE DEACON, GORDON DORRELL, SHARON MCKAY, DONNA MITCHELL, ERNIE WALLACE
COMMUNICATIONS AND CONSULTATIONS	DOUGLAS HEDLEY, TOM RICHARDSON, PAUL SCHUBERT

Departmental Planned Spending

In fiscal year 2003-2004, the Department will spend \$2,734.5 million to achieve our three Strategic Outcomes. Detailed financial tables are included in Annex 1 of this report.

The majority of the Department's 2003-2004 resources have been allocated to Security of the Food System (74 percent), followed by Innovation for Growth (16 percent) and Health of the Environment (10 percent). More than 88 percent of the resources for the Security of the Food System Strategic Outcome are transfer payments to other parties, including producers and provinces. The majority of the resources for Innovation for Growth and Health of the Environment are in operating costs (71 percent and 65 percent, respectively), reflecting the more labour-intensive nature of these strategic outcomes.

DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2002-2003*	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006
Security of the Food System	2,144.6	2,016.6	1,375.9	1,361.1
Health of the Environment	204.1	286.9	325.9	308.2
Innovation for Growth	429.6	431.0	407.7	407.4
Gross Planned Spending	2,778.3	2,734.5	2,109.5	2,076.7
Less: Respendable Revenue	39.0	38.7	38.7	38.7
Net Planned Spending	2,739.3	2,695.8	2,070.8	2,038.1
Less: Adjustments**	911.5	1,387.1	800.1	798.6
Total Main Estimates	1,827.8	1,308.7	1,270.7	1,239.5
Less: Non-Respendable Revenue	157.9	36.1	36.2	36.2
Plus: Cost of Services received without charge***	34.1	37.6	38.8	39.0
Plus: Adjustments**	911.5	1,387.1	800.1	798.6
Net cost of Program	2,615.4	2,697.3	2,073.4	2,040.8
Full-Time Equivalents	5,632	6,146	6,449	6,502

Net Planned spending over the next three years is shown as declining. The main reason for this is the conclusion in 2003-2004 of the two-year, \$600.0 million per year NISA Bridge funding, which was intended to be a short-term measure. Reference levels may be increased through future Annual Reference Level Updates (ARLU) or Supplementary Estimates for any additional approved funding.

* Reflects the best forecast to the end of the fiscal year.

** Adjustments for 2002-2003 reflect Supplementary Estimates (A), (B) and other adjustments. Adjustments for 2003-2004 to 2005-2006 reflect initiatives (including APF/Bridge) for which the Department can seek up to the amount shown through Supplementary Estimates, once approved.

*** Cost of services provided by other departments include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC), contributions covering employees' share of employees' insurance premiums paid by Treasury Board Secretariat (TBS), Workers' Compensation coverage provided by Human Resources Development Canada (HRDC), and salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada.

Note: Planned spending reflects funds currently approved in the government fiscal plan.

PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS

SECURITY OF THE FOOD SYSTEM

FORECAST SPENDING 2002-2003*		PLANNED SPENDING 2003-2004		PLANNED SPENDING 2004-2005		PLANNED SPENDING 2005-2006	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
2,144.6	1,335	2,016.6	1,580	1,375.9	1,910	1,361.1	1,953

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year including adjustments totalling \$839.8 million in Supplementary Estimates.
Note: Planned spending for 2003-2004 to 2005-2006 includes APF / Bridge resources of \$1,204.9 million (246 FTEs); \$591.9 million (576 FTEs); and \$595.7 million (618 FTEs) respectively approved in the fiscal framework but yet to be drawn down into the Department's reference levels.

HEALTH OF THE ENVIRONMENT

FORECAST SPENDING 2002-2003*		PLANNED SPENDING 2003-2004		PLANNED SPENDING 2004-2005		PLANNED SPENDING 2005-2006	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
204.1	1,525	286.9	1,616	325.9	1,615	308.2	1,616

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year including adjustments totalling \$31.6 million in Supplementary Estimates.
Note: Planned spending for 2003-2004 to 2005-2006 includes APF / Bridge resources of \$108.9 million (91 FTEs); \$148.9 million (90 FTEs); and \$133.2 million (91 FTEs) respectively approved in the fiscal framework but yet to be drawn down into the Department's reference levels.

INNOVATION FOR GROWTH

FORECAST SPENDING 2002-2003*		PLANNED SPENDING 2003-2004		PLANNED SPENDING 2004-2005		PLANNED SPENDING 2005-2006	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
429.6	2,772	431.0	2,950	407.7	2,924	407.4	2,933

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year including adjustments totalling \$40.1 million in Supplementary Estimates.
Note: Planned spending for 2003-2004 to 2005-2006 includes APF / Bridge resources of \$73.0 million (179 FTEs); \$59.2 million (152 FTEs); and \$63.6 million (161 FTEs) respectively approved in the fiscal framework but yet to be drawn down into the Department's reference levels.

ANNEX I

FINANCIAL INFORMATION

TABLE 1

SUMMARY OF CAPITAL SPENDING BY STRATEGIC OUTCOME*

TABLE 2

DETAILS ON MAJOR CAPITAL PROJECT SPENDING

TABLE 3

SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS

TABLE 4

DETAILS ON TRANSFER PAYMENTS PROGRAMS

TABLE 5

SOURCES OF RESPONDABLE AND NON-RESPONDABLE REVENUE

TABLE 6

NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR (2003-2004)

TABLE 7

CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — STATEMENT OF OPERATIONS

TABLE 8

CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — STATEMENT OF CASH FLOWS

TABLE 9

CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — PROJECTED USE OF AUTHORITY

NOTE: In the following tables, **forecast spending** reflects the best forecast of authorized funding to the end of the fiscal year. **Planned spending** reflects funds already brought into the department's reference levels through the Annual Reference Level Update exercise, as well as adjustments in future years for funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the Department's reference levels. The bulk of these adjustments are related to APF/Bridge and, given the demand-driven nature of these programs, resources may be reprofiled and strategic outcome allocations refined in order to achieve the desired results of the Agricultural Policy Framework.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0.

* The information in the financial tables in this Annex is presented by Strategic Outcome, where applicable. Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Outcomes are equivalent to its' Business Lines.

TABLE 1: SUMMARY OF CAPITAL SPENDING BY STRATEGIC OUTCOME

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006
Security of the Food System	0.3	23.4	23.4	23.3
Health of the Environment	14.4	5.9	6.9	4.0
Innovation for Growth	32.1	32.3	32.3	28.3
Total	46.8	61.6	62.6	55.6

Note: Planned capital spending for 2003-2004 to 2005-2006 includes APF/Bridge resources of \$24.3 million, \$26.3 million and \$25.3 million, respectively, approved in the fiscal framework but yet to be drawn down into the Department's reference levels.

TABLE 2: DETAILS ON MAJOR CAPITAL PROJECT SPENDING

(\$ MILLIONS)	CURRENT ESTIMATED TOTAL COST*	SPENDING TO MARCH 31, 2003**	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006	FUTURE YEAR SPENDING REQUIREMENT
Projects over \$5 million						
Security of the Food System	—	—	—	—	—	—
Total Security of the Food System	—	—	—	—	—	—
Health of the Environment						
Saskatchewan (Swift Current), Duncairn Dam (S)	10.0	0.6	6.0	3.4	—	—
Total Health of the Environment	10.0	0.6	6.0	3.4	0.0	0.0
Innovation for Growth						
P.E.I (Charlottetown), Consolidation operations (S)	6.9	6.9	—	—	—	—
N.B. (Fredericton), Facility retrofit (S)	21.7	21.0	0.7	—	—	—
Quebec (St. Hyacinthe), Tech. Innovation Centre (S)	8.0	8.0	—	—	—	—
Manitoba (Winnipeg), Facility retrofit (PPA)	24.0	1.2	—	—	—	22.8
Alberta (Lethbridge), New multi-purpose facility (S) Phase I	29.9	29.1	0.8	—	—	—
Alberta (Lethbridge) Multi-purpose Phase II (EPA)	7.8	—	—	—	—	7.8
Total Innovation for Growth	98.3	66.2	1.5	—	—	30.6
Total Projects over \$5 million	108.3	66.8	7.5	3.4	—	30.6

* The Current Estimated Total Cost number includes both expenditures made in previous years and expenditures forecast for 2002-2003 and beyond.

** Forecast Spending to March 31, 2003, includes expenditures incurred in prior years.

(S) denotes a Substantive Estimate

(PPA) denotes Preliminary Project Approval

(EPA) denotes Effective Project Approval

TABLE 3: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006
Grants				
Security of the Food System	118.5	5.5	5.5	5.5
Health of the Environment	10.3	10.3	10.3	10.3
Innovation for Growth	17.8	17.8	17.8	17.8
Total Grants	146.6	33.6	33.6	33.6
Contributions				
Security of the Food System	1,884.8	1,772.2	1,124.8	1,103.5
Health of the Environment	18.5	83.9	116.3	102.2
Innovation for Growth	63.5	73.6	61.7	61.8
Total Contributions	1,966.7	1,929.7	1,302.8	1,267.5
Total Grants and Contributions	2,113.3	1,963.3	1,336.4	1,301.2

Note: Planned spending for Transfer Payments for 2003-2004 to 2005-2006 includes APF/Bridge resources of \$1,179.9 million, \$588.6 million and \$571.9 million, respectively, approved in the fiscal framework but yet to be drawn down into the Department's reference levels.

TABLE 4: DETAILS ON TRANSFER PAYMENTS PROGRAMS

Grants and Contributions

Security of the Food System

Objective – To bring the decision-maker closer to citizens, a more cost-efficient government and the agricultural sector's desire for more direct involvement in funding decisions will be accomplished through the funding of industry-led initiatives.

Planned Results – An agriculture and agri-food sector that is able to manage financial, supply, market, health and environmental risks; to secure domestic and international marketplace for Canadian agricultural products; and to maintain a high level of consumer confidence in the quality, safety and production of Canadian food.

Health of the Environment

Objective – Provide relevant and accurate environmental information to foster open and informed dialogue, and to help all parties involved to make sound decisions through public investment to protect water, air, soil and biodiversity.

Planned Results – The provision of relevant and accurate environmental information to foster open and informed dialogue and to help citizens, government, farmers and the agri-food sector make sound decisions for today's and future generations; and to realize environmental benefits and reduce environmental risks by leading the development and implementation of economically sustainable best management practices, within a supportive business climate, for adoption by the agriculture and agri-food industry, government and the general public.

Innovation for Growth

Objective – Fostering innovation to make Canada the world leader in developing food and other related agricultural products and services; developing and promoting the adoption of new technologies and best practices; and using public-sector research infrastructure as a catalyst/incubator for private-sector innovation.

Planned Results – The development and adoption of new products, processes, technologies and services to increase our competitive edge by investing in an environment that encourages discovery and innovation; an entrepreneurial and highly skilled workforce; and a strong investment in the sector and in rural Canada; and diversified markets captured by Canadian products and services.

TABLE 5: SOURCES OF RESPONDABLE AND NON-RESPONDABLE REVENUE
Responsible Revenue

(\$ MILLIONS)	FORECAST REVENUE 2002-2003	PLANNED REVENUE 2003-2004	PLANNED REVENUE 2004-2005	PLANNED REVENUE 2005-2006
Security of the Food System				
Net Income Stabilization Account – Admin. fees	8.9	8.9	8.9	8.9
Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	15.5	15.3	15.3	15.3
Total — Security of the Food System	24.4	24.2	24.2	24.2
Health of the Environment				
Community Pastures	14.5	14.5	14.5	14.5
Total — Health of the Environment	14.5	14.5	14.5	14.5
Innovation for Growth				
Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	0.1	—	—	—
Total — Innovation for Growth	0.1	—	—	—
Total Responsible Revenue	39.0	38.7	38.7	38.7

Non-Responsible Revenue

(\$ MILLIONS)	FORECAST REVENUE 2002-2003	PLANNED REVENUE 2003-2004	PLANNED REVENUE 2004-2005	PLANNED REVENUE 2005-2006
Security of the Food System				
Refund of Previous Years' Expenditures*	127.0	4.6	4.6	4.6
Service and Service Fees	1.6	1.6	1.6	1.6
Privileges, Licences and Permits	1.3	1.3	1.3	1.3
Return on Investments**	0.6	0.7	0.7	0.7
Proceeds from Sales of Crown Assets	0.6	0.6	0.6	0.6
Other Non-Tax Revenues	2.0	2.0	2.0	2.0
Total — Security of the Food System	133.0	10.7	10.7	10.7
Health of the Environment				
Refund of Previous Years' Expenditures*	3.3	3.3	3.3	3.3
Service and Service Fees	0.3	0.3	0.3	0.3
Privileges, Licences and Permits	1.4	1.4	1.4	1.4
Return on Investments**	0.6	0.8	0.8	0.8
Proceeds from Sales of Crown Assets	1.6	1.6	1.6	1.6
Other Non-Tax Revenues	1.4	1.4	1.4	1.4
Total — Health of the Environment	8.8	8.9	9.0	9.0
Innovation for Growth				
Refund of Previous Years' Expenditures*	7.0	7.0	7.0	7.0
Service and Service Fees	0.2	0.2	0.2	0.2
Privileges, Licences and Permits	2.9	2.9	2.9	2.9
Return on Investments**	1.3	1.6	1.7	1.7
Proceeds from Sales of Crown Assets	1.6	1.6	1.6	1.6
Other Non-Tax Revenues	3.1	3.1	3.1	3.1
Total — Innovation for Growth	16.2	16.5	16.6	16.6
Total Non-Responsible Revenue	157.9	36.1	36.2	36.2
Total Responsible and Non-Responsible Revenue	196.9	74.8	74.9	74.9

* Refund of Previous Years' Expenditures for the Security of the Food System strategic outcome for 2002-2003 includes amounts recovered from Provinces for payments made by the Department, and collections of overpayments under the Agricultural Income Disaster Assistance (AIDA) program and the Canadian Farm Income Program (CFIP). Additional amounts are expected to be recovered through to 2004-2005 but cannot be estimated at this time.

** Return on Investments includes interest on loans for the Canadian Dairy Commission and Construction of Multi-Purpose Exhibition Buildings. It does not include the loan to the Farm Credit Corporation, as this loan is no longer outstanding.

TABLE 6: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR (2003-2004)

(\$ MILLIONS)	TOTAL
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments)	2,695.8
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by PWGSC	10.4
Contributions covering employees' share of employees insurance premiums and expenditures paid by TBS	23.8
Workers' Compensation coverage provided by HRDC	2.1
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	1.3
	37.6
<i>Less: Non-Respendable Revenue</i>	36.1
2003-2004 Net cost of Program	2,697.3

TABLE 7: CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — STATEMENT OF OPERATIONS

(\$ MILLIONS)	FORECAST 2002-2003	PLANNED 2003-2004	PLANNED 2004-2005	PLANNED 2005-2006
Respendable Revenue	15.6	15.3	15.3	15.3
Expenses				
Operating:				
Salaries and employee benefits	4.9	5.0	5.0	5.0
Depreciation	0.1	0.1	0.1	0.1
Administrative and support services	9.8	9.8	9.8	9.8
Utilities, materials and supplies	0.8	0.4	0.4	0.4
Total Operating	15.6	15.3	15.3	15.3
Surplus (Deficit)	-	-	-	-

TABLE 8: CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — STATEMENT OF CASH FLOWS

(\$ MILLIONS)	FORECAST 2002-2003	PLANNED 2003-2004	PLANNED 2004-2005	PLANNED 2005-2006
Surplus (Deficit)	-	-	-	-
Add non-cash items:				
Depreciation/amortization	0.1	0.1	0.1	0.1
Investing activities:				
Acquisition of depreciable assets	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
Cash Surplus (requirement)	-	-	-	-

TABLE 9: CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — PROJECTED USE OF AUTHORITY

(\$ MILLIONS)	FORECAST 2002-2003	PLANNED 2003-2004	PLANNED 2004-2005	PLANNED 2005-2006
Authority*	2.0	2.0	2.0	2.0
Drawdown:				
Balance as at April 1	1.0	1.0	1.0	1.0
Projected Surplus (Drawdown)	—	—	—	—
Total Drawdown	1.0	1.0	1.0	1.0
Projected Balance at March 31	3.0	3.0	3.0	3.0

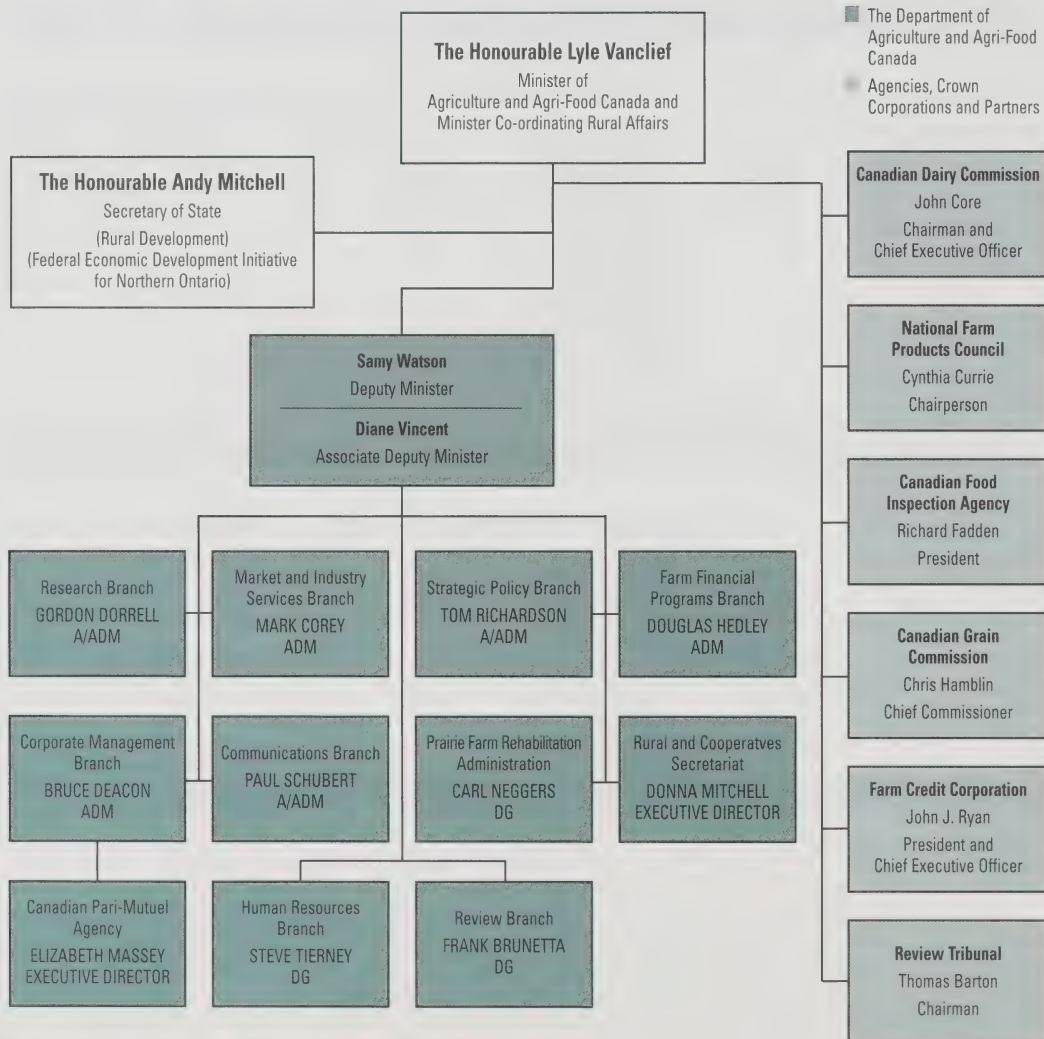
* \$2 million is the maximum amount that may be drawn down from the Consolidated Revenue Fund (CRF) at any time.

ANNEX II

FURTHER INFORMATION

Agriculture and Agri-Food Portfolio

- Minister of Agriculture and Agri-Food Canada and Secretary of State
- The Department of Agriculture and Agri-Food Canada
- Agencies, Crown Corporations and Partners



How to Reach Us

DEPARTMENTAL CONTACTS

Agriculture and Agri-Food Canada

Note: All addresses are at 930 Carling Avenue unless otherwise noted.

General Enquiries

930 Carling Avenue

Ottawa, Ontario K1A 0C5

(613) 759-1000

World Wide Web: <http://www.agr.gc.ca>

More information on the Department and its activities can be found on our Web site at:
http://www.agr.gc.ca/index_e.phtml

Minister of Agriculture and Agri-food and Minister Coordinating Rural Affairs

The Honourable Lyle Vanclief, P.C., M.P.

<http://www.agr.gc.ca/minoffe.html>

Secretary of State (Rural Development)

(Federal Economic Development Initiative For Northern Ontario)

The Honourable Andy Mitchell, P.C., M.P.

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/emitchell.html>

Deputy Minister and Associate Deputy Minister

Samy Watson

Deputy Minister

(613) 759-1101

watsons@agr.gc.ca

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/dmoe.html>

Diane Vincent

Associate Deputy Minister

(613) 759-1090

vincentdi@agr.gc.ca

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/admovincente.html>

BRANCH AND AGENCY HEADS

Research Branch

Gordon Dorrell
Acting Assistant Deputy Minister
(613) 759-7777
dorrellg@agr.gc.ca
<http://res2.agr.gc.ca/research-recherche/>

Market and Industry Services Branch

Mark Corey
Assistant Deputy Minister
(613) 759-7561
coreym@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/misb.html>

Strategic Policy Branch

Tom Richardson
Acting Assistant Deputy Minister
(613) 759-7349
richart@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/spb/pb_e.phtml

Farm Financial Programs Branch

Douglas Hedley
Assistant Deputy Minister
(613) 759-7243
hedleyd@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb_e.phtml

Corporate Management Branch

Bruce Deacon
Assistant Deputy Minister
(613) 759-6811
deaconb@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/csb_e.phtml

Communications Branch

Paul Schubert
Acting Assistant Deputy Minister
(613) 759-7964
schubertp@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/cb/combr_e.phtml

Human Resources Branch

Steve Tierney
Director General
(613) 759-1196
tierneys@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/hr/main.html>

Review Branch

Frank Brunetta
Director General
(613) 759-6471
brunettaf@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/review/rbmain.html>

Canadian Pari-Mutuel Agency

Elizabeth Massey
Executive Director
P.O. Box 5904 LCD Merivale Ottawa,
Ontario K2E 8A9
(613) 946-1700
emassey@agr.gc.ca
<http://www.cpma-acpm.gc.ca/>

Prairie Farm Rehabilitation Administration

Carl Neggers
Director General
FCC Tower
603-1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan
S4P 4L2
(306) 780-5081
neggers@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/pfra/>

Rural and Cooperatives Secretariat

Donna Mitchell
Executive Director
(613) 759-7113
mitchelldo@em.agr.ca
<http://www.rural.gc.ca>
<http://www.agr.gc.ca/policy/coop/>

PORTFOLIO CONTACTS

National Farm Products Council

Cynthia Currie
Chairperson
344 Slater Street
10th Floor
Ottawa, Ontario K1R 7Y3
(613) 995-2298
curriec@agr.gc.ca
<http://nfpc-cnpa.gc.ca>

Canadian Food Inspection Agency

Richard Fadden
President
59 Camelot Drive
Nepean, Ontario K1A 0Y9
(613) 225-2342
faddenr@agr.gc.ca
<http://www.inspection.gc.ca>

Farm Credit Corporation

John J. Ryan
President and Chief Executive Officer
P.O. Box 4320
1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan
S4P 4L3
(306) 780-8100
jryan@sk.sympatico.ca
www.fcc-sca.ca

Canadian Grain Commission

Chris Hamblin
Chief Commissioner
600-303 Main Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 3G8
(204) 983-2735
chamblin@cgcc.ca
<http://www.grainscanada.gc.ca>

Canadian Dairy Commission

John Core
Chairman & Chief Executive Officer
1525 Carling Avenue
Suite 300
Ottawa, Ontario K1A 0Z2
(613) 792-2060
jcore@agr.gc.ca
www.cdc.ca

Review Tribunal

Thomas Barton
Chairman
Ottawa, Ontario
K1A 0C6
(613) 792-2087
<http://www.rt-cr.gc.ca/>

LEGISLATION ADMINISTERED BY THE MINISTER OF AGRICULTURE AND AGRI-FOOD

THE MINISTER HAS SOLE RESPONSIBILITY TO PARLIAMENT FOR THE FOLLOWING ACTS THAT ARE ADMINISTERED BY AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA

<i>Agricultural Marketing Programs Act</i> ¹	S.C., 1997, C. 20
<i>Agricultural Products Marketing Act</i>	R.S.C., 1985, C. A-6, as amended
<i>Animal Pedigree Act</i>	R.S.C., 1985, C. 8 (4 th Supp.), as amended
<i>Department of Agriculture and Agri-Food Act</i>	S.C., 1994, C. 38, as amended
<i>Experimental Farm Stations Act</i>	R.S.C., 1985, C. E-16, as amended
<i>Farm Debt Mediation Act</i>	S.C., 1997, C. 21
<i>Farm Improvement Loans Act</i>	R.S.C., 1985, C. F-3, as amended
<i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	R.S.C., 1985, C. 25 (3 rd Supp.), as amended
<i>Farm Income Protection Act</i>	S.C., 1991, C. 22, as amended
<i>Prairie Farm Rehabilitation Act</i>	R.S.C., 1985, C. P-17, as amended

THE MINISTER SHARES RESPONSIBILITY TO PARLIAMENT FOR THE FOLLOWING ACTS

<i>Criminal Code, Section 204</i>	R.S.C., 1985, C. C-46, as amended (Minister of Justice and Attorney General of Canada)
<i>Department of Foreign Affairs and International Trade Act, Paragraph 10(2)(e)</i>	R.S.C., 1985, C. E-22, as amended (Minister of Foreign Affairs)

¹ The following Acts have been repealed by the *Agricultural Marketing Programs Act* (AMPA). However, the sections in the AMPA repealing these acts have not yet come into force. They therefore remain Acts for which the Minister is responsible:

Agricultural Products Board Act
Agricultural Products Cooperative Marketing Act
Advance Payments for Crops Act
Prairie Grain Advance Payments Act

LEGISLATION ADMINISTERED BY AGENCIES OUTSIDE OF AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA

<i>Agriculture and Agri-Food Administrative Monetary Penalties Act</i>	R.S.C., 1995, C. 40
<i>Canada Agricultural Products Act</i>	R.S. 1985, C. 20, 4 th supp.
<i>Canadian Dairy Commission Act</i>	R.S.C., 1985, C. C-15, as amended
<i>Canadian Food Inspection Agency Act</i>	R.S. 1997, C. 6
<i>Canadian Wheat Board Act</i>	R.S. 1985, C. C-24
<i>Consumer Packaging and Labelling Act</i>	R.S. 1985, C. C-38
<i>Farm Credit Canada Act</i>	S.C., 1993, C. 14
<i>Farm Products Agencies Act</i>	R.S.C., 1985, C. F-4, as amended
<i>Feeds Act</i>	R.S. 1985, C. F-9
<i>Fertilizers Act</i>	R.S. 1985, C. F-10
<i>Fish Inspection Act</i>	R.S. 1985, C. F-12
<i>Food and Drugs Act</i>	R.S. 1985, C. F-27
<i>Health of Animals Act 1990</i>	C. 21
<i>Meat Inspection Act</i>	R.S. 1985, C. 25, 1 st supp.
<i>Plant Breeders' Rights Act 1990</i>	C. 20
<i>Plant Protection Act 1990</i>	C. 22
<i>Seeds Act</i>	R.S. 1985 C. S-8

Lois appliquées par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

LE MINISTRE ASSUME L'ENTRIÈRE RESPONSABILITÉ DE L'APPLICATION DES LOIS SUIVANTES DEVANT LE PARLEMENT.

CES LOIS SONT APPLIQUÉES PAR AAC :

Loi sur les programmes de commercialisation agricole
Loi sur la commercialisation des produits agricoles
Loi sur la génétique des animaux
Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
Loi sur les stations agronomiques
Loi sur la médiation en matière d'endettement agricole
Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles
Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles
et à la commercialisation selon la formule coopérative
Loi sur la protection du revenu agricole
Loi sur le rétablissement agricole des Prairies

LE MINISTRE PARTAGE LA RESPONSABILITÉ DE L'APPLICATION DES LOIS SUIVANTES DEVANT LE PARLEMENT :

Code criminel – article 204
Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international –
alinéa 10(2)(e)
(ministre de la Justice et solliciteur général du Canada)
L.R.C., 1985, ch. C-46, modifiée
L.R.C., 1985, ch. E-22, modifiée
(ministre des Affaires étrangères)

Les lois énumérées ci-dessous ont été abrogées par la Loi sur les programmes de commercialisation agricole (LPCA). Toutefois, les articles dans la LPCA visant à abroger ces lois ne sont pas encore entrés en vigueur. Elles demeurent des lois pour lesquelles le ministre est responsable :

Loi sur l'Office des produits agricoles
Loi sur la vente coopérative des produits agricoles
Loi sur le paiement anticipé des récoltes
Loi sur les paiements anticipés pour le grain des Prairies
Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en matière
d'agriculture et d'agroalimentaire
Loi sur les produits agricoles au Canada
Loi sur la Commission canadienne du lait
Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments
Loi sur la Commission canadienne du blé
Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation
Loi sur le financement agricole Canada
Loi sur les offices des produits agricoles
Loi relative aux aliments du bétail
Loi sur les engrais
Loi sur l'inspection du poisson
Loi sur les aliments et drogues
Loi sur la santé des animaux 1990
Loi sur l'inspection des viandes
Loi sur la protection des obtentions végétales 1990
Loi sur la protection des végétaux 1990
Loi sur les semences

LOIS APPLIQUÉES PAR DES ORGANISMES NE FAISANT PAS PARTIE D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA

L.R.C., 1995, ch. 40
L.C., 1985, ch. 20 (4^e suppl.)
L.R.C., 1985, ch. C-15, modifiée
L.R.C., 1997, ch. 6
L.C., 1985, ch. C-24
L.C., 1985, ch. C-38
L.C., 1993, ch. 14
L.R.C., 1985, ch. F-4, modifiée
L.C., 1985, ch. F-9
L.C., 1985, ch. F-10
L.C., 1985, ch. F-12
L.C., 1985, ch. F-27
Ch. 21
L.C., 1985, ch. 25, 1^{er} suppl.
Ch. 20
Ch. 22
L.C., 1985, ch. S-8

Conseil national des produits agricoles

Cynthia Currie

Présidente

344, rue Slater

10^e étage

Ottawa (Ontario) K1R 7Y3

(613) 995-2298

currie@cagc.ca

http://nfpc-cnpa.gc.ca

Commission canadienne des grains

Chris Hamblin

Commissaire en chef

303, rue Main, bureau 600

Winnipeg (Manitoba)

R3C 3G8

(204) 983-2735

chamblin@cgcc.ca

http://www.grainscanada.gc.ca

Agence canadienne d'inspection

des aliments

Richard Fadden

Président

59, promenade Camelot

Nepaan (Ontario) K1A 0Y9

(613) 225-2342

faddenr@agr.gc.ca

http://www.inspection.gc.ca

Commission canadienne du lait

John Core

Président-directeur général

1525, avenue Carling

Bureau 300

Ottawa (Ontario) K1A 0Z2

(613) 792-2060

jcore@agr.gc.ca

http://www.cdc.ca

Financement agricole Canada

John Ryan

Président-directeur général

C.P. 4320

1800, rue Hamilton

Regina (Saskatchewan)

S4P 4L3

(306) 780-8100

jryan@sk.sympatico.ca

http://www.fcc-sca.ca

Commission de révision

Thomas Barton

Président

Ottawa (Ontario)

K1A 0C6

(613) 792-2087

http://www.rtc-cr.gc.ca

CHIEFS DES DIRECTIONS GÉNÉRALES ET DES ORGANISMES

Direction générale de la recherche Industrie et aux marchés Direction générale des politiques	Gordon Dorrell Sous-ministre adjoint intérimaire (613) 759-7777 dorrellg@agr.gc.ca http://res2.agr.gc.ca/research-recherche/	Mark Corey Sous-ministre adjoint (613) 759-7561 coreym@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/dgsim.html	Paul Schubert Sous-ministre adjoint intérimaire (613) 759-7964 schubertp@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/spb/spb-f.phtml
	Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture	Bruce Deacon Sous-ministre adjoint (613) 759-6811 deaconb@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/csb-f.phtml	Agence canadienne du pari mutuel Elizabeth Massey Directrice exécutive C.P. 5904 P.D.F. Merivale Ottawa (Ontario) K2E 8A9 (613) 946-1700 emassey@agr.gc.ca http://www.cpma-acpm.gc.ca/
Administration du rétablissement agricole Secrétariat rural et aux coopératives	Direction générale des ressources humaines Steve Tierney Directeur général (613) 759-1196 tierneys@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/hr/mainf.html	Frank Brunetta Directeur général (613) 759-6471 brunetta@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/review/rfdmain.html	Carl Neggers Directeur général Tour CIBC 1800, rue Hamilton, bureau 603 Regina (Saskatchewan) S4P 4L2 (306) 780-5081 neggersc@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/ptra/

Pour nous joindre

PERSONNES-RESSOURCES DU MINISTÈRE

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Nota : À moins d'indication contraire, l'adresse du Ministère est le 930, avenue Carling.

Renseignements généraux

930, avenue Carling

Ottawa (Ontario) K1A 0C5

(613) 759-1000

Adresse Internet : <http://www.agr.gc.ca>

Notre site Web, à l'adresse http://www.agr.gc.ca/index_f.phtml, renferme plus d'information sur le Ministère et ses activités.

Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre à la coordination des affaires rurales

L'honorable Lyle Vancilief, C.P., député

<http://www.agr.gc.ca/minoff.html>

Secrétaire d'État (Développement rural)

(Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario)

L'honorable Andy Mitchell, C.P., député

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/emitchell.html>

Sous-ministre et sous-ministre déléguée

Samy Watson

Sous-ministre

(613) 759-1101

watsonsa@agr.gc.ca

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/dmot.html>

Diane Vincent

Sous-ministre déléguée

(613) 759-1090

vincentdi@agr.gc.ca

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/admovincentf.html>

ANNEXE 1 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

- Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et secrétaire d'État
- Le ministère d'Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Organismes, sociétés d'État et partenaires

L'honorable Lyle Vancilief
Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre à la coordination des affaires rurales

L'honorable Andy Mitchell
Secrétaire d'État
(Développement rural)
(Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario)

Samy Watson
Sous-ministre

Diane Vincent
Sous-ministre déléguée

DG de la recherche
intermédiaire
Sous-ministre adjoint
GORDON DORRELL

DG des services à l'industrie et aux marchés
Sous-ministre adjoint
MARK COREY

DG des politiques stratégiques
Sous-ministre adjoint int.
TOM RICHARDSON

DG des programmes agricoles
Sous-ministre adjoint
DOUGLAS HEDLEY

DG de la gestion intégrée
Sous-ministre adjoint
BRUCE DEACON

DG des communications
Sous-ministre adjoint
PAUL SCHUBERT

Administration du rétablissement agricole
Directeur général
CARL NEGGER

Secrétariat rural et aux coopératives
Directrice exécutive
DONNA MITCHELL

Agence canadienne du parti mutuel
Directrice exécutive
ELIZABETH MASSEY

DG des ressources humaines
Directeur général
STEVE TIERNY

DG de l'examen des programmes
Directeur général
FRANK BRUNETTA

Commission canadienne du lait
Président-directeur général
John Core

Conseil national des produits agricoles
Présidente
Cynthia Currie

Agence canadienne d'inspection des aliments
Président
Richard Fadden

Commission canadienne des grains
Commissaire en chef
Chris Hamblin

Financement agricole Canada
Président-directeur général
John J. Ryan

Commission de révision
Président
Thomas Barton

TABLEAU 9 : FONDs RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL — UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS

(Millions de \$)	ESTIMATION 2002-2003	PRÉVUES 2003-2004	PRÉVUES 2004-2005	PRÉVUES 2005-2006
Autorisations*	2,0	2,0	2,0	2,0
Prélèvement :				
solde au 1 ^{er} avril	1,0	1,0	1,0	1,0
excédent prévu (prélèvements)	—	—	—	—
Total des prélèvements	1,0	1,0	1,0	1,0
Solde projeté au 31 mars	3,0	3,0	3,0	3,0

* Un maximum de 2 millions de dollars peut être prélevé en tout temps sur le Trésor.

(Millions de \$)	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Excédent (déficit)	-	-	-	-
Ajouter les postes hors trésorerie :				
Dépréciation/amortissement	0,1	0,1	0,1	0,1
Activités de placement :				
Acquisition de biens amortissables	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Excédent de trésorerie (besoins)	-	-	-	-

TABLEAU 8 : FOND RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL — ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(Millions de \$)	ESTIMATION 2002-2003	PRÉVUES 2003-2004	PRÉVUES 2004-2005	PRÉVUES 2005-2006
Recettes disponibles	15,6	15,3	15,3	15,3
Dépenses				
de fonctionnement :				
Salaires et avantages sociaux des employés	4,9	5,0	5,0	5,0
Amortissement	0,1	0,1	0,1	0,1
Services d'administration et de soutien	9,8	9,8	9,8	9,8
Services publics, matériel et fournitures	0,8	0,4	0,4	0,4
Total des dépenses de fonctionnement	15,6	15,3	15,3	15,3
Excédent de trésorerie (besoins)	-	-	-	-

TABLEAU 7 : FOND RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL — ÉTAT DES RÉSULTATS

(Millions de \$)	
Total	2 697,3
Dépenses nettes prévues (total du Budget principal des dépenses plus ajustements)	2 695,8
<i>Plus : services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	10,4
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses assumées par le SCT	23,8
Indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	2,1
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	1,3
37,6	
Moins : recettes non disponibles	36,1
Coût net du programme en 2003-2004	2 697,3

TABLEAU 6 : CÔÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE (2003-2004)

TABLEAU 5 : SOURCES DES RECETTES DISPONIBLES ET DES RECETTES NON DISPONIBLES

Recettes disponibles				
(Millions de \$)	Dépenses estimatives	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Sécurité du système alimentaire				
Compte de stabilisation du revenu net – droits d'administration	8,9	8,9	8,9	8,9
Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du parti mutuel	15,5	15,3	15,3	15,3
Total — Sécurité du système alimentaire	24,4	24,2	24,2	24,2
Santé de l'environnement				
Pâturages collectifs	14,5	14,5	14,5	14,5
Total — Santé de l'environnement	14,5	14,5	14,5	14,5
Innovations propres à la croissance				
Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du parti mutuel	0,1	—	—	—
Total — Innovations propres à la croissance	0,1	—	—	—
Total des recettes disponibles	39,0	38,7	38,7	38,7

Recettes non disponibles				
(Millions de \$)	Dépenses estimatives	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Sécurité du système alimentaire				
Remboursement de dépenses des exercices précédents*	127,0	4,6	4,6	4,6
Services et droits d'utilisation	1,6	1,6	1,6	1,6
Privileges, licences et permis	1,3	1,3	1,3	1,3
Rendement des investissements**	0,6	0,7	0,7	0,7
Produits de la vente de biens de l'Etat	0,6	0,6	0,6	0,6
Autres recettes non fiscales	2,0	2,0	2,0	2,0
Total — Sécurité du système alimentaire	133,0	10,7	10,7	10,7
Santé de l'environnement				
Remboursement de dépenses des exercices précédents*	3,3	3,3	3,3	3,3
Services et droits d'utilisation	0,3	0,3	0,3	0,3
Privileges, licences et permis	1,4	1,4	1,4	1,4
Rendement des investissements**	0,6	0,8	0,8	0,8
Produits de la vente de biens de l'Etat	1,6	1,6	1,6	1,6
Autres recettes non fiscales	1,4	1,4	1,4	1,4
Total — Santé de l'environnement	8,8	8,9	9,0	9,0
Innovations propres à la croissance				
Remboursement de dépenses des exercices précédents*	7,0	7,0	7,0	7,0
Services et droits d'utilisation	0,2	0,2	0,2	0,2
Privileges, licences et permis	2,9	2,9	2,9	2,9
Rendement des investissements**	1,3	1,6	1,7	1,7
Produits de la vente de biens de l'Etat	1,6	1,6	1,6	1,6
Autres recettes non fiscales	3,1	3,1	3,1	3,1
Total — Innovations propres à la croissance	16,2	16,5	16,6	16,6
Total des recettes non disponibles	157,9	36,1	36,2	36,2
Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles	196,9	74,9	74,9	74,9

* Le remboursement de dépenses des exercices précédents au titre du résultat stratégique Sécurité du système alimentaire pour l'exercice 2002-2003 comprend des montants recouverts auprès des provinces pour des paiements effectués par ALC et le recouvrement des paiements en trop dans le cadre du Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA) et du Programme canadien du revenu agricole (PCRA). Des montants supplémentaires devraient être recouverts jusqu'en 2004-2005, mais on ne peut les estimer à ce stade-ci.

** Le rendement des investissements comprend l'intérêt sur les prêts pour la Commission canadienne du lait et la construction de bâtiments d'exposition polyvalents. Il n'inclut pas le prêt accordé à Financement agricole Canada, ce prêt n'étant plus en cours.

TABLEAU 3 : SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT

(MILLIONS DE \$)	DÉPENSES ESTIMATIVES	DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES PRÉVUES
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Subventions				
Sécurité du système alimentaire	118,5	5,5	5,5	5,5
Santé de l'environnement	10,3	10,3	17,8	10,3
Innovations propres à la croissance	17,8	17,8	33,6	17,8
Total des subventions	146,6	33,6	33,6	33,6
Contributions				
Sécurité du système alimentaire	1 884,8	1 772,2	1 124,8	1 103,5
Santé de l'environnement	18,5	83,9	116,3	102,2
Innovations propres à la croissance	63,5	73,6	61,7	61,8
Total des contributions	1 996,7	1 929,7	1 302,8	1 267,5
Total des subventions et contributions	2 113,3	1 963,3	1 336,4	1 301,2

Nota : Les dépenses prévues pour les paiements de transfert pour les exercices 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006 comprennent des ressources de 1 179,9 millions, 588,6 millions et 571,9 millions de dollars respectivement, au titre de la transition au CSA, ressources qui ont été approuvées dans le cadre financier mais qui n'ont pas encore été incorporées dans les niveaux de référence du Ministère.

TABLEAU 4 : RENSEIGNEMENTS SUR LES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT

Subventions et contributions

Sécurité du système alimentaire

Objectif – Rapprocher les décideurs des citoyens, rendre le gouvernement plus efficace au niveau économique et répondre au désir du secteur agricole de participer plus directement aux décisions de financement. Ces objectifs seront réalisés grâce au financement d'initiatives dirigées par l'industrie.

Santé de l'environnement

Objectif – Diffuser de l'information environnementale pertinente et fidèle de façon à favoriser un dialogue ouvert et éclairé et à aider toutes les parties concernées à prendre de saines décisions sur des investissements publics propres à protéger l'eau, l'air, le sol et la biodiversité.

Innovations propres à la croissance

Objectif – Favoriser l'innovation afin de faire du Canada le chef de file mondial de la production d'aliments et d'autres produits agricoles et de la prestation des services connexes, mettre au point de nouvelles technologies et des pratiques exemplaires, et en promouvoir l'adoption, et utiliser l'infrastructure de recherche du secteur public comme catalyseur ou incubateur pour l'innovation du secteur privé.

Résultats prévus – Diffusion d'informations environnementales pertinentes et fidèles de façon à favoriser un dialogue ouvert et éclairé et à aider les citoyens, le gouvernement, les agriculteurs et le secteur agroalimentaire à prendre de saines décisions pour les générations présentes et futures, production d'avantages économiques et réduction des risques pour l'environnement grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de pratiques de gestion optimales et économiquement viables en vue de faciliter, dans un climat commercial propice, leur adoption par le secteur agricole et agroalimentaire, le gouvernement et le grand public.

Résultats prévus – Mise au point et adoption de nouveaux produits, procédés, technologies et services propres à accroître notre avantage concurrentiel, en investissant dans un climat qui favorise la découverte et l'innovation, un entrepreneuriat et une main-d'œuvre hautement qualifiés, et de solides investissements dans le secteur et dans le Canada rural, et la saisie des marchés diversifiés par les produits et services canadiens.

TABLEAU 1 : SOMMAIRE DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

(Millions de \$)			
DÉPENSES ESTIMATIVES	2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES	2003-2004
Sécurité du système alimentaire	0,3	23,4	23,3
Santé de l'environnement	14,4	6,9	4,0
Innovations propres à la croissance	32,1	32,3	28,3
Total	46,8	62,6	55,6

Note : Les dépenses d'immobilisations prévues pour les exercices allant de 2003-2004 à 2005-2006 comprennent des ressources de 24,3, 26,3 et 25,3 millions de dollars respectivement, au titre de la transition au CSA, ressources qui ont été approuvées dans le cadre financier mais qui n'ont pas encore été incorporées dans les niveaux de référence du Ministère.

TABLEAU 2 : RENSEIGNEMENTS SUR LES DÉPENSES DES GRANDS PROJETS D'IMMOBILISATIONS

(Millions de \$)					
Coût total	ESTIMATIF	DÉPENSES	2003**	DÉPENSES	2003-2004
ACTUEL*	2003**	2003-2004	2004-2005	2005-2006	ULTRÉRIEURS
Projets de plus de 5 millions de \$					
Sécurité du système alimentaire	—	—	—	—	—
Total – Sécurité du système alimentaire	—	—	—	—	—
Santé de l'environnement	10,0	0,6	6,0	3,4	—
Barrage Duncan (F)	10,0	0,6	6,0	3,4	—
Saskatchewan (Swift Current),					
Total – Santé de l'environnement	10,0	0,6	6,0	3,4	0,0
Innovations propres à la croissance	6,9	6,9	—	—	—
I.-P.-É. (Charlottetown),					
regroupement des opérations (F)	6,9	6,9	—	—	—
N.-B. (Fredericton), réaménagement	21,7	21,0	0,7	—	—
d'un établissement (F)					
Québec (St-Hyacinthe), Centre	8,0	8,0	—	—	—
d'innovations technologiques (F)					
Manitoba (Winnipeg),	24,0	1,2	—	—	—
améliorations d'un établissement (APP)					
Alberta (Lethbridge), nouvel établissement	29,9	29,1	0,8	—	—
multifonctionnel (F) Phase I					
Alberta (Lethbridge)	7,8	—	—	—	—
multifonctionnel (AFP) Phase II					
Total – Innovations propres à la croissance	98,3	66,2	1,5	—	—
Total des projets de plus de 5 millions de \$	108,3	66,8	7,5	3,4	30,6

* Les coûts totaux estimatifs actuels incluent à la fois les dépenses engagées au cours des exercices précédents et celles prévues pour 2002-2003 et au-delà.
 ** Les dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2003 comprennent les dépenses engagées au cours des exercices antérieurs.
 (AFP) indique une estimation fondée
 (APP) indique une approbation préliminaire du projet
 (AFP) indique une approbation effective du projet

TABEAU 1

SOMMAIRE DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE*

TABEAU 2

RENSEIGNEMENTS SUR LES DÉPENSES DES GRANDS PROJETS D'IMMOBILISATIONS

TABEAU 3

SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT

TABEAU 4

RENSEIGNEMENTS SUR LES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT

TABEAU 5

SOURCES DES RECETTES DISPONIBLES ET DES RECETTES NON DISPONIBLES

TABEAU 6

COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE (2003-2004)

TABEAU 7

FONDS RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL — ÉTAT DES RÉSULTATS

TABEAU 8

FONDS RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL — ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

TABEAU 9

FONDS RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL —

UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS

NOTA : Dans les tableaux suivants, les **dépenses estimatives** correspondent aux meilleures prévisions sur les fonds autorisés allant jusqu'à la fin de l'année financière. Les **dépenses prévues** retiennent les fonds déjà incorporés dans les niveaux de référence du Ministère au cours de l'exercice annuel de mise à jour, ainsi que les ajustements des fonds qui ont été approuvés dans le plan financier du gouvernement pour les années à venir mais qui n'ont pas encore été incorporés dans les niveaux de référence du Ministère. Le gros de ces ajustements ont trait au CSA et aux programmes de transition, en outre, étant donné que les programmes sont axés sur la demande, des ressources pourraient être reportées et les affectations à certains résultats stratégiques pourraient être modifiées de façon à réaliser les objectifs souhaités du CSA.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les valeurs inférieures à un million sont indiquées par 0,0.

* L'information figurant dans les tableaux financiers de cette annexe est présentée par résultat stratégique, lorsque cela s'applique. Les résultats stratégiques d'AAC sont équivalents à ses secteurs d'activité.

DÉPENSES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN PRÉVUS

SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

Dépenses estimatives	2002-2003*	Dépenses prévues	2003-2004	Dépenses prévues	2004-2005	Dépenses prévues	2005-2006
Millions \$	2 144,6	1 335	2 016,6	1 580	1 375,9	1 910	1 361,1
ETP			Millions \$	ETP	Millions \$	ETP	Millions \$
							ETP

* Correspond aux prévisions les plus justes d'ici la fin de l'exercice financier et tient compte de rajustements totalisant 839,8 millions de dollars, y compris du Budget supplémentaire des dépenses.
 Nota : Les dépenses prévues de 2003-2004 à 2005-2006 comprennent les ressources affectées au CSA et aux programmes de transition de 1 204,9 millions de dollars (246 ETP), 591,9 millions de dollars (576 ETP), et 595,7 millions de dollars (618 ETP), respectivement approuvées dans le cadre financier mais pas encore prélevées des niveaux de référence du Ministère.

SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Dépenses estimatives	2002-2003*	Dépenses prévues	2003-2004	Dépenses prévues	2004-2005	Dépenses prévues	2005-2006
Millions \$	204,1	1 525	286,9	1 616	325,9	1 615	308,2
ETP			Millions \$	ETP	Millions \$	ETP	Millions \$
							ETP

* Correspond aux prévisions les plus justes d'ici la fin de l'exercice financier et tient compte de rajustements totalisant 3,6 millions de dollars, y compris du Budget supplémentaire des dépenses.
 Nota : Les dépenses prévues de 2003-2004 à 2005-2006 comprennent les ressources affectées au CSA et aux programmes de transition de 108,9 millions de dollars (91 ETP), 148,9 millions de dollars (90 ETP), et 133,2 millions de dollars (91 ETP), respectivement approuvées dans le cadre financier mais pas encore prélevées des niveaux de référence du Ministère.

INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE

Dépenses estimatives	2002-2003*	Dépenses prévues	2003-2004	Dépenses prévues	2004-2005	Dépenses prévues	2005-2006
Millions \$	429,6	2 772	431,0	2 950	407,7	2 924	407,4
ETP			Millions \$	ETP	Millions \$	ETP	Millions \$
							ETP

* Correspond aux prévisions les plus justes d'ici la fin de l'exercice financier et tient compte de rajustements totalisant 40,1 millions de dollars, y compris du Budget supplémentaire des dépenses.
 Nota : Les dépenses prévues de 2003-2004 à 2005-2006 comprennent les ressources affectées au CSA et aux programmes de transition de 73,0 millions de dollars (179 ETP), 59,2 millions de dollars (152 ETP), et 63,6 millions de dollars (161 ETP), respectivement approuvées dans le cadre financier mais pas encore prélevées des niveaux de référence du Ministère.

(MILLIONS DE DOLLARS)	2002-2003*	DÉPENSES PRÉVUES	2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES	2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES	2005-2006
Sécurité du système alimentaire	2 144,6	2 016,6	2 016,6	1 375,9	1 361,1	308,2	407,4
Santé de l'environnement	204,1	286,9	431,0	407,7	2 076,7	38,7	2 038,1
Innovations propices à la croissance	429,6	2 778,3	2 734,5	2 109,5	2 076,7	39,0	2 778,3
Dépenses brutes prévues	2 778,3	2 734,5	2 734,5	2 109,5	2 076,7	38,7	2 038,1
Moins : Recettes disponibles	39,0	38,7	38,7	38,7	2 038,1	798,6	1 239,5
Dépenses nettes prévues	2 739,3	2 695,8	2 695,8	2 070,8	2 038,1	798,6	1 239,5
Moins : Ajustements**	911,5	1 387,1	1 387,1	800,1	798,6	36,2	1 239,5
Total du Budget principal des dépenses	1 827,8	1 308,7	1 308,7	1 270,7	1 239,5	36,2	1 239,5
Moins : Recettes non disponibles	157,9	36,1	36,1	36,2	36,2	39,0	798,6
Plus : Coût des services reçus sans frais***	34,1	37,6	37,6	800,1	798,6	39,0	798,6
Plus : Ajustements**	911,5	1 387,1	1 387,1	800,1	798,6	39,0	798,6
Coût net du programme	2 615,4	2 697,3	2 697,3	2 073,4	2 040,8	2 040,8	2 040,8
Équivalents temps plein	5 632	6 146	6 146	6 449	6 502	6 502	6 502

Les recettes nettes prévues au cours des trois prochaines années sont indiquées comme décroissantes. La principale raison en est la fin, en 2003-2004, du financement de transition de deux ans (600 millions de dollars par année) du CSRN, qui se voulait une mesure à court terme. Les niveaux de référence peuvent être augmentés par le biais de futures mises à jour annuelles des niveaux de référence (MJANR) ou du Budget supplémentaire des dépenses pour tout financement supplémentaire approuvé.

* Correspond aux prévisions les plus justes jusqu'à la fin de l'exercice financier.

** Les ajustements pour 2002-2003 tiennent compte des budgets supplémentaires (A), (B) et d'autres ajustements. Les ajustements pour 2003-2004 à 2005-2006 correspondent à des initiatives (incluant le CSA et les programmes de transition) pour lesquelles le Ministère pourra demander au plus le montant indiqué par voie de budget supplémentaire, une fois qu'elles seront approuvées.

*** Le coût des services offerts par d'autres ministères comprennent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés payées par le SCT, l'indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada, et les traitements et dépenses liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada.

Nota : Les dépenses prévues correspondent aux fonds déjà approuvés dans le plan financier du gouvernement.

Notre cadre de gestion

AAC est structuré en fonction des priorités ministérielles suivantes : gestion des risques d'entrepreneuri  , salubrité et qualité des aliments, questions internationales, environnement, et innovation et renouvelé.

LEADERSHIP POUR LE CADRE STRATÉGIQUE POUR L'AGRICULTURE

Gestion des risques d'entreprise	Bruce Deacon, Douglas Hedley, Donna Mitchell, Tom Richardson
Planification des politiques	
Salubrité et qualité des aliments	Mark Corey, Gordon Dorrell, Tom Richardson
Questions internationales	
Environnement	Mark Corey, Gordon Dorrell, Paul Schubert, Carl Meggers
Prestation des programmes	Bruce Deacon, Douglas Hedley, Ernie Wallace
Innovation et renouvelé	Mark Corey, Gordon Dorrell, Tom Richardson, Paul Schubert
Systèmes d'information	Mark Corey, Donna Mitchell, Ernie Wallace
Gestion ministérielle (ressources humaines, finances et gestion des biens)	Bruce Deacon, Gordon Dorrell, Sharon McKay, Donna Mitchell, Ernie Wallace
Communications et consultations	Douglas Hedley, Tom Richardson, Paul Schubert

Dépenses prévues du Ministère

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Ministère entend consacrer 2 734,5 millions de dollars à l'obtention de ses trois résultats stratégiques. On trouvera des tableaux financiers détaillés à l'annexe I de ce rapport.

La plupart des ressources du Ministère en 2003-2004 vont à la Sécurité du système alimentaire (74 p. 100), suivi des Innovations propices à la croissance (16 p. 100) et de la S  ant   de l'environnement (10 p. 100). Plus de 88 p. 100 des ressources affectées au résultat stratégique de la Sécurité du système alimentaire prennent la forme de paiements de transfert à d'autres parties, incluant les producteurs et les provinces. La plus grande partie des ressources consacrées aux résultats stratégiques Innovations propices à la croissance et S  ant   de l'environnement correspondent aux frais de fonctionnement (71 et 65 p. 100 respectivement), ce qui s'explique par le fait qu'ils mobilisent davantage de main-d'oeuvre.

Il s'emploiera à mieux sensibiliser les groupements agricoles à la possibilité d'établir des organismes de recherche et de promotion; à cette fin, il déterminera les groupes susceptibles d'être candidats et cherchera à discuter avec eux de leur degré d'intérêt.

AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'INTÉGRITÉ DE L'ADMINISTRATION

Le Conseil améliorera l'efficacité et l'intégrité de sa propre administration, dans la lignée des exigences de la fonction de contrôle moderne. Il améliorera aussi sa reddition interne de comptes et ses communications en s'assurant que ses activités internes répondent aux normes attendues d'une fonction publique moderne.

Il accroîtra sa capacité de collaborer avec les organismes, les groupements de producteurs et d'autres intervenants du secteur agricole canadien.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET CANADIENNES

Le Conseil rend de précieux services aux Canadiens et Canadiennes. La Loi le charge d'examiner les activités, les ordonnances et les règlements des offices, de mener des enquêtes sur les plaintes déposées contre leurs décisions et d'enquêter sur le bien-fondé de l'établissement de nouveaux offices. Il exécute aussi des activités discrétionnaires qui visent à stimuler la vigueur et la compétitivité des secteurs qu'il supervise.

- Au cours des trois prochaines années, les priorités du Conseil seront les suivantes :
- voir à ce que les offices de commercialisation et les organismes de promotion et de recherche qui sont assujettis à la *Loi sur les offices des produits agricoles* respectent un équilibre entre les intérêts de tous les intervenants;
 - stimuler la vigueur, la compétitivité et la rentabilité du secteur agricole et agroalimentaire canadien et le rendre plus sensible aux besoins du marché;
 - assurer la gestion efficiente, transparente et responsable des activités du Conseil.

OFFICES DE COMMERCIALISATION ET ORGANISMES DE RECHERCHE ET DE PROMOTION

Le Conseil jouera un rôle prépondérant dans le renouvellement des ententes fédérales-provinciales-territorales qui constituent le cadre législatif de l'Office canadien de commercialisation des oeufs, de l'Office canadien de commercialisation du dindon et de l'Office canadien de commercialisation des oeufs d'incubation de poulet à chair.

Il actualisera les cadres législatif et réglementaire qui lui permettent, ainsi qu'aux organismes dont il assume la supervision, de tirer profit de nouvelles possibilités et, notamment, de s'acquitter de responsabilités de recherche et de promotion. Pour y arriver, il consultera les parties intéressées, dont les offices nationaux de commercialisation, sur la façon de modifier la *Loi sur les offices des produits agricoles* pour qu'elle réponde à leurs besoins. Dans le cadre de l'examen, il étudiera aussi comment pourrait être simplifiée la procédure d'établissement des organismes de promotion et de recherche.

FAVORISER LA VIGUEUR, LA COMPÉTITIVITÉ ET LA RENTABILITÉ DU SECTEUR ET LE RENDRE PLUS SENSIBLE AUX BESOINS DU MARCHÉ

Le Conseil collaborera avec le secteur et le gouvernement à élaborer une base de données communes sur la production, la consommation et le commerce international de la volaille et des oeufs; cette base assurera un fond commun d'information à tous les membres des régimes de gestion de l'offre.

Le Conseil suscitera des occasions de discussion avec les dirigeants du secteur avicole (volaille et oeufs) sur les tendances de l'heure dans les secteurs de l'alimentation de détail et de la restauration et sur leur incidence éventuelle.

Il cherchera à améliorer la connaissance que les membres du secteur avicole (volaille et oeufs) et les administrations publiques ont des marchés, notamment en les sensibilisant mieux aux possibilités d'exportation. Il favorisera l'élaboration, par le secteur, d'une stratégie d'exportation et suscitera des occasions d'échanges de vues avec les dirigeants du secteur avicole sur l'innovation et l'adaptation.

Conseil national des produits agricoles

INTRODUCTION

Le Conseil national des produits agricoles a été établi en 1972 en vertu de la Loi sur les offices des produits agricoles. Il relève directement du Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Son rôle, qu'il tient de la partie II de la Loi, consiste à superviser les régimes nationaux de commercialisation ordonnée établis pour la volaille et les oeufs; conformément à la partie III de la Loi, il a aussi pour tâche de surveiller les activités de l'Agence canadienne de recherches, de développer des marchés et de promotion des bovins de boucherie.

Le Conseil se compose actuellement d'un président à temps plein et de sept membres à temps partiel provenant d'un peu partout au Canada qui sont nommés par le gouvernement en conseil.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Pour s'acquitter de ses fonctions, le Conseil consulte en permanence les gouvernements des provinces et des territoires qui sont intéressés à établir un ou plusieurs organismes en vertu de la Loi ou à en exercer les pouvoirs. Outre sa responsabilité législative qui consiste à examiner les activités, les ordonnances et les règlements des offices, à mener des enquêtes sur les plaintes déposées contre leurs décisions et à enquêter sur le bien-fondé de l'établissement de nouveaux offices, le Conseil favorise la vigueur et la compétitivité des secteurs qu'il est chargé de superviser.

Les services offerts sans frais au Conseil sont notamment les suivants :

- Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- Services ministériels comme les systèmes financiers, la sécurité, la technologie de l'information, les conseils sur les ressources humaines et d'autres services fournis par Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Ces montants ne figurent pas dans les coûts des programmes.

DÉPENSES PRÉVUES : CONSEIL NATIONAL DES PRODUITS AGRICOLES

(MILLIONS DE DOLLARS)	17	17	17	17	17
	Dépenses ESTIMATIVES 2002-2003 ¹	Dépenses PRÉVUES 2003-2004	Dépenses PRÉVUES 2004-2005	Dépenses PRÉVUES 2005-2006	Total du Budget principal des dépenses ²
	2 581	2 581	2 581	2 581	2 581

Équivalents temps plein (ETP)

1. Montant qui correspond à la meilleure estimation possible des dépenses totales prévues à la fin de l'exercice.
2. Ces montants sont compris dans les crédits du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et englobent 200 000 \$ en subventions et contributions et 226 000 \$ en avantages sociaux des employés.



Les plans stratégiques de l'ACPM sont axés sur le maintien des normes les plus élevées de pari mutuel et de surveillance de cette activité. Le mandat de l'ACPM lui est conféré par le *Règlement sur la surveillance du pari mutuel*, conformément à l'article 204 du *Code criminel*.

L'ACPM concentre son travail dans quatre domaines prioritaires :

- Cadre réglementaire efficace
- Activités efficaces et efficientes de mise en application
- Communications efficaces
- Gestion intégrée efficace

Cadre réglementaire efficace : L'Agence modifiera le *Règlement sur la surveillance du pari mutuel* afin de l'actualiser en fonction des pratiques de pari actuelles et de tenir compte des progrès de la technologie.

Activités efficaces et efficientes de mise en application : L'Agence maintiendra et continuera de faire appliquer des normes de surveillance nationales qui assureront la protection des partieurs grâce à la supervision sur place des journées de course et des poules de pari offertes aux hippodromes canadiens; à la réalisation d'épreuves pour le dépistage de drogues pouvant influencer sur la performance des chevaux; à la prestation de services de photos d'arrivée et de surveillance vidéo des courses; et à l'exécution de travaux de recherche. L'ACPM poursuivra également la mise en oeuvre de son système automatisé de contrôle en temps réel des activités de pari mutuel.

Communications efficaces : L'Agence poursuivra ses communications et ses consultations avec les commissions de course provinciales et l'Industrie des courses de chevaux sur les questions d'intérêt commun. Un atelier ACPM-Industrie est prévu pour novembre 2003. Le site Web de l'Agence sera tenu à jour.

Gestion intégrée efficace : L'Agence continuera, à l'intérieur des paramètres du fonds renouvelable, de surveiller ses dépenses et de les rajuster en fonction des pressions financières et des nouvelles initiatives, de façon à maintenir un niveau élevé de prestation du programme.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES

Le travail de l'Agence canadienne du pari mutuel procure des avantages aux partieurs canadiens en rehaussant leur confiance dans la gestion des activités de pari du secteur des courses de chevaux.

www.cpm-aacpm.gc.ca

INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

L'Agence canadienne du pari mutuel et le Conseil national des produits agricoles sont deux organismes du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire qui font rapport au Parlement par l'entremise du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada.

Agence canadienne du pari mutuel

INTRODUCTION

L'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) est un organisme de service spécial au sein du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire; elle fait rapport au Parlement par l'entremise du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada.

L'ACPM réglemente et supervise le pari mutuel sur les courses de chevaux aux hippodromes partout au Canada afin de protéger les parieurs contre les pratiques frauduleuses; elle contribue de la sorte à accroître la viabilité de l'industrie des courses de chevaux.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

L'ACPM possède une réputation et une fiche de rendement des plus enviables, et tous les paliers de gouvernement reconnaissent qu'elle assure une bonne réglementation de l'industrie des courses de chevaux au Canada. Le régime canadien inspire un degré élevé de confiance aux parieurs et à l'industrie, et il est perçu comme étant juste et impartial.

Au cours de 2001-2002, les recettes brutes tirées des paris se sont chiffrées à quelque 1,8 milliard de dollars, et les gagnants se sont partagés la plus grande partie de l'argent parié.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Au cours de 2003-2004, l'ACPM prévoit dépenser environ 15,3 millions de dollars pour atteindre ses résultats stratégiques et ses résultats clés. On trouvera un résumé au tableau suivant de ses dépenses prévues pour les exercices 2003-2004 à 2005-2006.

Dépenses prévues : Agence canadienne du pari mutuel

(Millions de dollars)				
Dépenses	ESTIMATIVES	2002-2003	14,0	Recettes/dépenses ¹
Dépenses	PRÉVUES	2003-2004	15,6	
Dépenses	PRÉVUES	2004-2005	15,3	
Dépenses	PRÉVUES	2005-2006	15,3	

1. Les recettes et les dépenses sont tributaires de la collecte d'un prélèvement (taxe) de 8/10 de 1 cent sur chaque dollar parié au Canada. Toutes les recettes produites proviennent des parieurs, et aucun coût n'est assumé par les contribuables canadiens.



L'ACPM recouvre la totalité de ses coûts et se finance au moyen d'une taxe qui, à l'heure actuelle, s'établit à 0,8 p. 100 de chaque dollar parié au Canada. Elle n'occasionne aucun coût aux contribuables canadiens.

Dans la Stratégie de développement durable III, le Ministère poursuivra l'intégration des objectifs généraux du développement durable aux objectifs particuliers et aux cibles du CSA, ce qui permettra de faire converger la SDD et tous les aspects des activités ministérielles.

Le Ministère a rendu publique sa seconde Stratégie de développement durable (SDD II) au printemps 2001. Au cours de l'exercice 2003-2004, il continuera de mettre en œuvre cette stratégie. Il exécutera actuellement des activités qui contribuent à l'atteinte de quatre résultats stratégiques : la protection de l'environnement en exploitation des ressources naturelles; un secteur prospère et viable; des collectivités rurales viables; l'intégration du développement durable dans les politiques, les programmes et les activités du Ministère.

La SDD II a contribué à l'établissement du nouveau Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) en définissant des indicateurs clairs et mesurables qui permettront de suivre la réussite de sa mise en œuvre et aideront à définir des objectifs environnementaux. Au cours de l'exercice 2003-2004, le Ministère élaborera sa troisième Stratégie de développement durable (SDD III). Dans cette stratégie, il poursuivra l'intégration des objectifs généraux du développement durable aux objectifs particuliers et aux cibles du CSA, ce qui permettra de faire converger la SDD et tous les aspects des activités ministérielles.

Le développement durable est un objectif stratégique de premier plan du gouvernement du Canada. Il vise à établir un équilibre optimal entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux et à assurer une qualité de vie élevée aux générations de Canadiens et Canadiennes d'aujourd'hui et de demain. La première Stratégie de développement durable d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a aidé le Ministère à officialiser le processus d'intégration des concepts environnementaux dans ses politiques, ses programmes et ses activités et à définir une approche pour le contrôle des activités de développement durable et les rapports à leur sujet.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En s'associant aux citoyens pour créer de nouvelles coopératives qui cibleront les domaines de pointe, on suscitera des avantages économiques et sociaux durables. Le fait d'investir dans la capacité des coopératives améliorera l'attrait du modèle coopératif pour les citoyens et favorisera le renouvellement du leadership dans ce secteur. Les citoyens formeront de nouveaux partenaires coopératifs qui répondront aux besoins non comblés par d'autres intervenants.

En plus de soutenir les collectivités du pays, le développement coopératif aide les citoyens à se « brancher » entre eux en leur permettant de collaborer pour dispenser des services essentiels aux collectivités. Les gens acquièrent des compétences polyvalentes qui accroîtront leur employabilité et leur permettront de mieux contribuer à la vie de leurs collectivités. Les coopératives sont acceptées comme outil qui aide les producteurs primaires à mettre en marché leurs produits et à en partager le risque, qui crée de l'emploi, qui favorise le leadership et les investissements locaux et qui comble les lacunes en matière de services.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET CANADIENNES

On tentera de déterminer s'il convient de faire appel au modèle coopératif pour affronter les défis du développement économique rural, du développement économique des collectivités autochtones, de la production agricole à valeur ajoutée et de la prestation des soins de santé. En outre, les fonds consacrés au programme aideront à trouver des solutions coopératives aux enjeux environnementaux des collectivités et à améliorer l'intégration des immigrants.

L'évolution démographique, l'innovation technologique et les changements des habitudes d'achat au détail ne forment que quelques-unes des tendances qui ont une incidence sur la prestation de services privés et sociaux. Les collectivités peuvent avoir recours au modèle coopératif pour s'adapter à l'évolution de leurs besoins en services.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Le Secrétariat aux coopératives joue un rôle de coordination; il facilite les interactions entre les coopératives et le gouvernement du Canada en collaborant avec les ministères et organismes fédéraux concernés, le secteur des coopératives, les autorités provinciales et territoriales et d'autres intervenants. Au cours de la prochaine année, le Secrétariat cherchera, de concert avec ses partenaires, à stimuler le recours au modèle coopératif au Canada comme outil d'édification de collectivités rurales et urbaines autonomes qui répondent aux besoins sociaux et économiques de leurs citoyens et citoyennes. Pour y arriver, il :

- sensibilisera au potentiel du modèle coopératif comme structure opérationnelle et modèle de gouvernance;
- dispensera de l'information et des conseils d'expert sur les coopératives à tous les ministères et organismes fédéraux;
- appuiera les activités de recherche et d'innovation qui font la preuve de la valeur du modèle coopératif dans la nouvelle économie et comme moyen de favoriser la cohésion sociale;

- nouera des partenariats qui optimiseront les possibilités de développement des coopératives.

Il sera plus facile d'exécuter ces activités grâce à la nouvelle Initiative de développement des coopératives. Le gouvernement du Canada a approuvé l'octroi de 15 millions de dollars en cinq ans à cette initiative. Plus précisément, l'Initiative appuiera trois domaines d'activités principaux : des services consultatifs qui renforceront la capacité du secteur des coopératives à appuyer le développement de ces dernières; des innovations et de la recherche qui viseront à stimuler l'application du modèle coopératif; de la sensibilisation au potentiel des coopératives grâce à des interventions directes auprès des collectivités et à la promotion du modèle coopératif. Un comité directeur à larges assises composé de représentants des secteurs des coopératives et du développement économique des collectivités a vu le jour et a pour mandat de dispenser conseils et orientation à ce sujet.

Au cours de la prochaine année, le Secrétariat cherchera, de concert avec ses partenaires, à stimuler le recours au modèle coopératif au Canada comme outil d'édification de collectivités rurales et urbaines autonomes.

Les coopératives jouent un rôle important dans l'économie canadienne, car elles sont des intervenants clés dans les secteurs des services bancaires de détail, de l'habitation et des services en général ainsi que dans le secteur urbaines et rurales et dispensent des services essentiels aux Canadiens et Canadiennes difficiles à atteindre. On dénombre environ 10 000 coopératives au Canada qui desservent plus de 10 millions de citoyens et citoyennes.

Les objectifs du gouvernement du Canada en matière de coopératives sont les suivants :

- Mieux sensibiliser au modèle coopératif et au rôle que les coopératives jouent dans le développement social et économique;
- Favoriser l'adoption de politiques, de programmes et de lois qui sont propices au développement des coopératives, à la poursuite des objectifs stratégiques fédéraux et à l'harmonisation des efforts;
- Favoriser la création de nouvelles coopératives dans l'économie du savoir pour le renforcement des capacités des collectivités et la prestation de services aux Canadiens et Canadiennes difficiles à atteindre, ce qui est le cas de ceux et celles vivant dans les régions rurales et éloignées du pays.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Le Canada se doit constamment d'exceller en productivité et en innovation pour que ses citoyens et citoyennes puissent préserver la qualité de vie dont ils jouissent actuellement. L'application des citoyens et le partage des avantages de ces innovations entre toutes les tranches de la société, voilà le défi que le Canada a à relever; et cela s'applique autant à l'économie des sciences de la vie qu'à la compétitivité sur les marchés internationaux. Les coopératives reposent sur une participation au capital social. Pour les producteurs primaires et d'autres, elles se veulent un véhicule de partage des risques et de prise en charge d'entreprises dans des nouveaux domaines de l'économie; elles permettent aussi le partage des avantages découlant de ces entreprises.

Les collectivités modernes doivent absolument compter sur le leadership local pour affronter l'éventail de défis sociaux et économiques qui se posent à elles. Un grand nombre de ces collectivités subissent les effets de facteurs économiques comme l'évolution des marchés et la baisse de certains secteurs de ressources. Le modèle coopératif est l'un des outils à la disposition des collectivités pour s'organiser et exécuter des projets au profit de leurs membres et pour s'adapter aux nouvelles réalités économiques. Il permet d'avoir accès à des ressources à l'échelle locale et de bien les gérer.

- Voici les objectifs du gouvernement du Canada :
- mieux sensibiliser;
 - favoriser l'adoption de politiques, de programmes et de lois;
 - favoriser la création de nouvelles coopératives.

Esprit de collaboration

En faisant fond sur le processus entamé en 2002-2003, le Partenariat rural canadien continuera d'inciter les intervenants provinciaux et territoriaux à faire front commun pour comprendre les enjeux ruraux, élaborer des pratiques optimales et fixer des objectifs qui permettront d'en arriver à un cadre intégré de politique rurale nationale. Ce cadre guidera les activités et les initiatives à venir à mesure que le Canada rural se diversifiera et que son économie et sa société deviendront davantage axées sur le savoir.

Compréhension du Canada rural et utilisation de l'information en tant qu'outil de savoir

Tout ce travail repose sur une recherche et une analyse globales et constantes, au chapitre tant quantitatif que qualitatif, de l'état du Canada rural. Ces activités visent à mieux comprendre le Canada rural dans les quatre domaines que sont l'innovation, les compétences et les connaissances, la santé et l'environnement, ainsi que l'infrastructure; elles se poursuivront sur la jeunesse rurale, la santé ainsi que la technologie de l'information et des communications. L'information joue un rôle important pour les Canadiens ruraux qui désirent tirer profit des possibilités qui s'offrent à eux. On continuera de favoriser la mise en place d'un réseau d'organismes ruraux qui échangeront de l'information, tireront parti des points forts du monde rural et concourront à l'élaboration des politiques gouvernementales. Les activités d'intervention directes et de communica-tions continueront d'aider les collectivités rurales et éloignées à avoir accès au savoir et à l'information dont elles ont besoin pour assurer leur viabilité.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES

Le gouvernement affirme dans le discours du Trône de 2002 que « des villes compétitives et des communautés en santé sont essentielles à notre bien-être individuel et collectif, ainsi qu'à la capacité du Canada d'attirer les talents et les investissements et de les garder. »

La capacité du secteur des ressources et des collectivités rurales et éloignées avoisinantes de tirer parti des possibilités que recèle entre autres l'« économie du savoir » joue un rôle important dans l'économie rurale. Des modèles « essayés et testés » de mise en valeur du potentiel des collectivités et de développement rural rehausseront la capacité des collectivités rurales et éloignées à gérer avec succès la transition. En resserrant la collaboration entre les gouvernements et en mettant davantage l'accent sur l'élaboration de politiques et de programmes qui tiennent compte des enjeux ruraux, on disposera d'assises solides pour assurer

En faisant fond sur le processus entamé en 2002-2003, le Partenariat rural canadien continuera d'inciter les intervenants provinciaux et territoriaux à faire front commun pour comprendre les enjeux ruraux, élaborer des pratiques optimales et fixer des objectifs qui permettront d'en arriver à un cadre intégré de politique rurale nationale.

En resserrant la collaboration entre les gouvernements et en mettant davantage l'accent sur l'élaboration de politiques et de programmes qui tiennent compte des enjeux ruraux, on disposera d'assises solides pour assurer le développement rural.

l'information, et de promouvoir la mise en place d'un réseau rural.

mise sur pied d'un réseau national de la jeunesse rurale. La Conférence regroupera 100 jeunes Canadiens et Canadiennes vivant dans les régions rurales, éloignées et du Nord qui discuteront de sujets revêtant de l'importance à leurs yeux.

La Conférence leur révélera ce qu'ils doivent faire pour être utiles dans leurs collectivités et leur donnera les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour accentuer leur leadership dans leur milieu de vie.

Amélioration du Dialogue rural

On cherchera par ailleurs à améliorer le dialogue entre les citoyens des villes et des campagnes sur leurs problèmes et objectifs communs et à trouver des solutions éventuelles aux défis qu'ils ont à relever. Cet effort s'inscrit dans un objectif global : mieux comprendre comment il est possible d'améliorer la qualité de vie des citoyens partout au Canada.

Au cours de l'année écoulée, un comité consultatif sur les questions rurales a vu le jour; il regroupe divers experts en développement rural des quatre coins du Canada rural. Le Comité propose au secrétaire d'Etat (Développement rural) des idées innovatrices sur les politiques et les programmes touchant les régions rurales et sur les façons de favoriser la collaboration et le consensus. Il continuera en 2003-2004 de fournir de précieux conseils au profit du Canada rural.

Analyse et évaluation du renforcement des capacités des collectivités et initiatives de développement rural en tant que « moteurs » du changement

Il s'impose de déterminer la mesure dans laquelle le renforcement des capacités des collectivités peut favoriser leur adaptation et leur transition dans le contexte de la mondialisation. Doté d'un budget de 5 millions de dollars en cinq ans, un nouveau programme de mise en valeur du potentiel des collectivités rurales permettra de définir et de mettre à l'essai des modèles à cette fin. Il définira les méthodes les plus efficaces et établira des critères nationaux pour le choix des indicateurs permettant de mesurer les résultats. Les modèles choisis seront éprouvés et les résultats, mesurés et évalués. On retiendra ensuite le meilleur mécanisme qui permettra d'élargir les applications des modèles les plus efficaces.

Un nouveau programme, l'Initiative des modèles de développement rural, facilitera l'élaboration et l'adoption de stratégies et de programmes à long terme de développement durable des régions rurales qui permettront de trouver des solutions locales aux problèmes locaux. Grâce à ce programme, on pourra délimiter, mettre à l'essai et évaluer les modèles choisis qui permettront de s'attaquer aux problèmes et aux défis du développement rural.

Application de la « Lentille rurale »

En continuant d'appliquer la Lentille rurale à tous les programmes, politiques et services fédéraux et en l'améliorant, on s'assurera de tenir compte des préoccupations rurales et d'y remédier.

Les principaux investissements fédéraux permettent de s'attaquer aux priorités rurales que sont notamment l'infrastructure, l'accès aux services fédéraux, l'amélioration de l'accès aux ressources financières pour le développement des entreprises et des collectivités rurales, et la mise à l'essai de solutions pour améliorer les soins de santé en milieu rural.

Le Partenariat rural canadien (PRC) en est à sa cinquième année d'existence. Pour réaliser ses objectifs, il se subdivise en six composantes : Dialogue rural, coordination régionale et Équipes rurales; recherche rurale; élaboration de politiques et Lentille rurale; programmes; communications et interventions directes.

Le Partenariat porte fruit. Le Dialogue rural permet aux décideurs fédéraux d'être à l'écoute des besoins et des priorités des Canadiens ruraux. Les recherches permettront de se faire une idée plus claire des principaux enjeux des régions rurales et des facteurs de réussite. Quant à la Lentille rurale, elle assure que les décisions nationales en matière de politiques et de programmes tiennent compte des réalités rurales. La coordination horizontale des politiques rurales est solide, comme le reconnaissait le vérificateur général dans son rapport de 2000. Les programmes financés permettent aux collectivités de mettre à l'essai des solutions locales pour régler leurs problèmes locaux. Les activités de communications et d'interventions directes sensibilisent mieux aux outils fédéraux dont les collectivités rurales et éloignées peuvent se prévaloir. Les principaux investissements fédéraux permettent de s'attaquer aux priorités rurales que sont notamment l'infrastructure, l'accès aux services fédéraux, l'amélioration de l'accès aux ressources financières pour le développement des entreprises et des collectivités rurales et la mise à l'essai de solutions pour améliorer les soins de santé en milieu rural.

Les conférences rurales nationales, qui ont eu lieu à Magog (Québec) en juin 2000 et à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) en avril 2002, et les sances du Dialogue rural ont abouti à la formulation de plans d'action qui dérivent les activités à exécuter pour donner suite aux priorités rurales. Dans le cadre des conférences nationales, le gouvernement fait rapport sur les activités qu'il a menées pour donner suite aux plans d'action; il honore ainsi l'engagement de reddition de comptes qu'il a pris envers les citoyens. Après la mise en place de ce processus, le gouvernement décrivait, dans le plan d'action de Charlottetown préparé en septembre 2002, les activités qu'il mènerait au cours des deux années suivantes. La troisième conférence rurale est censée se tenir à Red Deer (Alberta) en 2004.

Dans la foulée de la réussite du PRC et de l'engagement pris à l'égard du Cadre stratégique pour l'agriculture, le gouvernement approuvait l'octroi de 55 millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour le renouvellement et le renforcement du PRC. De plus, il donnait son aval au versement de 5 millions de dollars en cinq ans pour le renforcement des capacités des collectivités rurales. Plusieurs activités principales seront exécutées au cours des prochaines années en vue d'appuyer le développement rural dans le contexte des priorités de ces régions.

Jeunesse rurale : la voie de l'avenir

Au cours de l'année à venir, on cherchera à faire participer la jeunesse rurale au développement des collectivités grâce à la Conférence nationale de la jeunesse rurale qui se tiendra à Orillia (Ontario) du 2 au 4 mai 2003 et à la



CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Par le truchement du PRC, le gouvernement canadien vise à intégrer ses politiques économiques, sociales, environnementales et culturelles de façon à permettre aux Canadiens ruraux de concourir à la prospérité et à la qualité de vie de tous leurs concitoyens et d'en tirer eux-mêmes parti.

Les Canadiens ruraux évoluent dans un contexte qui n'a pas d'égal : éloignement des marchés urbains; particularités géographiques; faible densité démographique; dépendance à l'égard des secteurs primaires, qui sont vulnérables aux baisses cycliques et marquées de l'économie. Même si des indices portent à croire que l'économie rurale se raffermira, il subsiste d'importants défis à relever. Au Canada, l'emploi en milieu rural croît plus lentement que dans les villes et le taux de chômage y est de 1,7 p. 100 plus élevé. Il y a des activités de diversification et de transformation (valeur ajoutée) dans les régions rurales, mais celles-ci restent tributaires, pour une grande partie de leur économie, des secteurs primaires traditionnels, dont la croissance est plus lente. L'accès à l'éducation et à des soins de santé et l'exode des jeunes posent aussi des défis importants aux régions rurales et éloignées.

Pour comprendre les enjeux des collectivités rurales et éloignées du Canada et les affronter, le Ministère lançait en 1998 un dialogue national avec les Canadiens ruraux. Ce dialogue comprend des conférences nationales, des séances régionales et des consultations. Plus de 14 000 citoyens ont pris part aux Dialogues ruraux depuis 1998. Les citoyens de ces régions y ont affirmé que leurs défis et priorités étaient les suivants :

- Accès aux programmes et services fédéraux;
- Accès à des ressources financières pour le développement des entreprises et des collectivités rurales;
- Renforcement des capacités des collectivités rurales, leadership et acquisition de compétences;
- Infrastructures pour le développement des collectivités;
- Compétences et technologie permettant de prendre part à l'économie du savoir;
- Diversification économique du Canada rural grâce à une aide mieux ciblée;
- Accès à des soins de santé à prix raisonnable;
- Accès à l'éducation à prix raisonnable;
- Partenariats stratégiques visant à faciliter le développement des collectivités rurales;
- Promotion du Canada rural comme endroit où il est agréable de vivre, de travailler et d'élever une famille.

INITIATIVES HORIZONTALES ET PRINCIPAUX THÈMES DU GOUVERNEMENT

Les initiatives horizontales et les principaux thèmes du gouvernement se veulent une façon plus efficace d'obtenir des résultats pour les Canadiens et Canadiennes au XXI^e siècle.

Fondées sur un cadre de coordination et de collaboration interministérielles, ces initiatives amènent les ministères et organismes fédéraux à unir leurs efforts pour assurer une prestation opportune et efficiente de leurs programmes, politiques et services. Elles sont des modèles de partenariat, formule qui est la clé de la réussite dans la nouvelle économie mondiale du savoir. Les activités horizontales et les principaux thèmes gouvernementaux dans lesquels le Ministère intervient sont notamment les suivants :

- Partenariat rural canadien
- Secrétariat aux coopératives
- Développement durable

PARTENARIAT RURAL CANADIEN

INTRODUCTION

Le Canada rural joue un rôle précieux dans l'économie canadienne. Environ un tiers de la population canadienne vit dans les collectivités rurales et éloignées, qui occupent 95 p. 100 de notre territoire. L'économie des régions rurales et éloignées du pays repose surtout sur les ressources naturelles, qui rapportent environ 15 p. 100 du Produit intérieur brut et 40 p. 100 des exportations du pays. Le milieu rural est aussi propice au tourisme et présente des attraits naturels et autres dont les Canadiens profitent. En tant que composantes vitales de notre patrimoine national, de vigoureuses collectivités rurales renforcent la cohésion sociale.

Le gouvernement du Canada a confié au Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada le mandat de s'attaquer aux problèmes ruraux en le mettant à la tête d'un mécanisme pangouvernemental coordonné de portée nationale, le Partenariat rural canadien (PRC).

Le PRC cherche à relever les défis et à remédier aux problèmes du Canada rural grâce à des partenariats entre les ministères et organismes fédéraux, les autres ordres de gouvernement et les intervenants du milieu rural. Formé notamment des équipes rurales de chaque province et territoire, il coordonne les activités fédérales, améliore la compréhension des enjeux locaux et incite les partenaires à établir des priorités à l'échelle locale. Les équipes rurales tiennent régulièrement des réunions nationales.

Grâce à l'innovation et au renouveau, nous aiderons le secteur à mettre au point et à commercialiser des produits qui, aux yeux des consommateurs, laisseront la concurrence loin derrière.

Le travail effectué dans le cadre du volet Innovation et renouveau aura d'importantes retombées pour les Canadiens, car il facilitera la mise au point et l'adoption de nouvelles technologies et pratiques. Le choix des meilleures pratiques de gestion par les producteurs se traduira ultimement par une rentabilité accrue, grâce à une réduction des coûts et à l'exploitation de nouveaux débouchés.

Les activités de recherche et de développement joueront un rôle essentiel pour ce qui est de mettre les nouvelles connaissances à la disposition du secteur agricole et agroalimentaire et d'accélérer les progrès en science et en technologie; cela se traduira à terme par des avantages pour les Canadiens sous la forme d'une augmentation de la compétitivité, des exportations et de la richesse. L'innovation dans le domaine des biocarburants non seulement aidera le Canada à atteindre ses objectifs de Kyoto en réduisant les émissions nettes de gaz à effet de serre, mais aussi permettra aux utilisateurs de réduire leurs coûts d'exploitation et créer un nouveau débouché pour la matière agricole brute. À titre d'exemple, le biocarburant prolonge la durée de vie du moteur et accroît son efficacité énergétique.

Les initiatives axées sur le renouveau du secteur visent à mettre en place une assise solide pour permettre aux producteurs d'accroître leur rentabilité et leur revenu familial.

Grâce à l'innovation et au renouveau, nous aiderons le secteur à mettre au point et à commercialiser des produits qui, aux yeux des consommateurs, laisseront la concurrence loin derrière. Il en résultera une croissance de l'emploi, de l'investissement et des possibilités de revenu pour les familles agricoles, les collectivités rurales et l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Le dernier élément du volet Renouveau, soit l'accès aux capitaux, vise à susciter plus d'investissements du secteur privé, et à accroître la probabilité que les agriculteurs obtiennent le financement par emprunt et/ou par capitaux propres dont ils ont besoin pour lancer des projets à la ferme ou d'autres initiatives d'agrinégocce. Cela signifie mieux faire connaître et rendre plus accessibles les services conçus pour les aider à obtenir du financement. De façon plus précise, les services consultatifs favoriseront et appuieront la planification d'entreprise en agriculture et aideront les producteurs à découvrir des sources potentielles de capitaux. On procède en ce moment à un examen de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative afin de découvrir des moyens de mieux servir l'industrie et, notamment, de déterminer l'a-propos d'accorder des garanties d'emprunt aux agriculteurs débutants; Financement agricole Canada offrira du capital de risque directement ou de concert avec d'autres prêteurs.

Accès aux capitaux

En outre, il est prévu de lancer en 2003-2004 le Programme d'aide aux exploitations agricoles, qui est conçu pour s'intégrer avec les services consultatifs afin de fournir une aide aux exploitants agricoles et à leurs conjoints qui assistent à des cours de perfectionnement, et à leur verser des indemnités d'orientation professionnelle, de formation et de subsistance.

consultants qui offrira un menu d'outils et de services ayant des applications pour tous les agriculteurs — en plus des services d'appoint disponibles auprès des conseillers des provinces et du secteur privé. Le modèle comprend l'analyse de la situation actuelle; l'évaluation des possibilités futures; la planification d'entreprise et l'évaluation de la faisabilité; et l'établissement de plans de commercialisation, de gestion des risques, de diversification, d'expansion ou de relève.

Sensibilisation

L'élément sensibilisation comporte deux objectifs. Le premier consiste à diffuser de l'information en vue d'aider l'agriculteur à prendre des décisions sur son entreprise. L'autre est de lancer des initiatives de renouvellement dans le secteur et de le faire connaître. On sensibilisera les producteurs en mettant à leur disposition des données de référence et de l'information sur les meilleures pratiques afin d'éclairer leurs décisions; en les informant mieux des services de soutien disponibles — mentorat, réseautage et groupes de soutien par les pairs; et en passant par des porte-parole clés et des groupes influents pour promouvoir les initiatives de renouvellement.

Possibilités

Un autre aspect du renouvellement consiste à accroître la rentabilité du secteur en aidant les agriculteurs à découvrir de nouvelles sources de revenus, agricoles ou extra-agricoles. À cette fin, il est prévu de lancer des activités visant à renforcer les réseaux et à accroître l'efficacité du transfert de technologie; de découvrir de nouvelles approches pour aider le secteur à devenir plus novateur; d'examiner le contexte réglementaire; et d'étudier divers modes d'exploitation, y compris la formule coopérative, permettant de mieux tirer profit des possibilités de diversification du revenu.

Perfectionnement des compétences

Il est souvent nécessaire d'acquérir de nouvelles compétences pour saisir les occasions qui se présentent d'améliorer la rentabilité de notre entreprise ou d'accroître notre revenu familial. L'objectif ultime est de rendre plus accessibles les possibilités de formation et d'apprentissage qui aideront les agriculteurs à faire des choix éclairés concernant leur avenir et à découvrir de nouvelles sources de revenu, agricoles ou extra-agricoles.

À compter de 2004-2005, l'initiative de perfectionnement des compétences facilitera par divers moyens (processus des conseils sectoriels, recherches effectuées par les institutions de formation ou autres) la définition de besoins en compétences présents et futurs des agriculteurs de chaque secteur. De concert avec les intervenants, nous déterminerons les moyens les plus efficaces de transmettre ces compétences aux agriculteurs ou d'amener ceux-ci à les partager. En outre, l'initiative prévoit l'élaboration d'un programme d'études innovateur, coordonné à l'échelle nationale, ainsi que la mise au point d'approches de prestation et de prototypes qui faciliteront la réponse aux besoins définis dans le processus susmentionné. Enfin, il faudra évaluer et surveiller la disponibilité des formateurs, des institutions de formation et des conseillers pouvant offrir le programme d'études et les services de consultation du CSA, et prodiguer des conseils stratégiques aux gouvernements et aux institutions sur les lacunes décelées et sur les moyens de les combler.

Les initiatives de renouvellement faciliteront l'accès des producteurs aux compétences en gestion dont ils ont besoin dans le contexte commercial actuel pour choisir des options propres à améliorer leur rentabilité.

Comme l'agriculture devient de plus en plus complexe et tributaire du savoir, la gestion de l'entreprise agricole doit de son côté être plus avancée. Le fait d'aider les producteurs à accroître leur rentabilité améliorera le rendement des entreprises individuelles et, du même coup, celui du secteur primaire dans son ensemble. Les initiatives de renouvellement faciliteront l'accès des producteurs aux compétences en gestion dont ils ont besoin dans le contexte commercial actuel pour choisir des options propres à améliorer leur rentabilité. Les programmes fédéraux mettront l'accès sur cinq domaines principaux : Services consultatifs à l'entreprise agricole, sensibilisation, possibilités, perfectionnement des compétences et accès aux capitaux.

Services consultatifs à l'entreprise agricole

L'objectif de cet élément en 2003-2004 consiste à intégrer tous les services consultatifs offerts à l'entreprise agricole, d'améliorer leur prestation et d'étendre leur portée. On entend y arriver grâce à un nouveau modèle national de services

POSSIBILITÉS — RENOUVEAU CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR GÉRER LE CHANGEMENT ET SAISIR LES

Les exigences des consommateurs en ce qui concerne le respect des principes éthiques dans la production des aliments ont propulsé à l'avant-plan la question du bien-être des animaux dans le secteur de l'élevage. L'objectif des recherches d'AAC dans ce domaine consiste à améliorer cet aspect des productions animales. Les éleveurs canadiens se sont dotés par le passé de codes de pratiques volontaires. Une initiative clé d'AAC est la prestation d'informations fondées sur les résultats de la recherche pour aider à l'élaboration et à l'adoption de normes efficaces.

Bien-être des animaux

La recherche sur les productions animales à AAC est axée sur les méthodes d'élevage des animaux destinées à l'alimentation humaine, l'objectif étant d'optimiser la rentabilité des entreprises ainsi que la qualité nutritionnelle et la salubrité du produit final. Une telle approche comporte l'avantage supplémentaire de réduire les risques environnementaux et d'accroître les recettes des producteurs. Le programme de recherches contribue directement à la protection des consommateurs grâce à des initiatives visant notamment à découvrir une solution de rechange à l'utilisation non thérapeutique des antibiotiques pour améliorer la santé des animaux et accroître leur potentiel de croissance.

En production végétale, la recherche sur les systèmes de production durables peut entraîner une diminution des pertes imputables à des facteurs biotiques (ravageurs et maladies) ou abiotiques (stress environnemental). De façon plus précise, certains programmes de recherche débouchent sur la création de nouvelles variétés; ils visent à accroître les rendements, à améliorer la qualité des produits et à préserver la diversité des productions végétales. L'innovation dans ce domaine aidera à répondre aux nouveaux besoins des marchés et à réduire les risques économiques pour les producteurs de céréales, d'oléagineux et de grandes cultures telles que les plantes fourragères, les pommes de terre, les légumineuses à grain et les pâturages/parcours. Elle atténuera en outre l'impact environnemental de ces productions et permettra de mettre au point de nouveaux systèmes culturels.

Il importe de réunir les bonnes conditions pour que l'innovation puisse naître. Les initiatives prévues à cet égard comprennent notamment :

- La réalisation d'une étude de référence fédérale-provinciale-territoriale et l'établissement d'un plan d'action d'ici décembre 2003;
- La mise sur pied d'une base d'information fédérale-provinciale-territoriale d'ici juillet 2003 pour aider à optimiser le rendement des investissements en recherche tout au long de la chaîne de valeur;
- Une évaluation fédérale-provinciale-territoriale des ressources humaines et de l'infrastructure nécessaires pour permettre une commercialisation plus rapide des résultats de la recherche devrait être complétée d'ici décembre 2003 — elle servira de point de départ à l'élaboration, d'ici décembre 2004, d'une stratégie d'investissement propre à créer un climat d'innovation.

Les plus récentes percées scientifiques créent de nombreuses possibilités pour le secteur, et en particulier de nouvelles applications pour les produits agricoles primaires. Certains domaines clés de recherche concernent :

- les carburants renouvelables;
- la génomique;
- les systèmes de production durables;
- le bien-être des animaux.

Carburants renouvelables

Par exemple, le programme du Ministère relatif aux biocarburants vise à découvrir et à exploiter des possibilités de convertir la biomasse agricole en source d'énergie pour les secteurs canadiens des transports et de la production industrielle. Les résultats de cette initiative accroîtront la capacité du Canada à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, créeront de nouveaux débouchés pour les produits agricoles, accroîtront la durabilité des transports, et susciteront des possibilités de valeur ajoutée dans les régions rurales du Canada.

Génomique

Tablet sur les atouts du Canada dans les domaines de l'amélioration des plantes et de la biologie végétale constitue une autre façon d'améliorer les perspectives d'avenir de la production agricole. Par exemple, le Projet canadien de génomique des plantes cultivées vise à déterminer la structure et la fonction des principaux gènes de ces dernières, ce qui aidera à créer au Canada des cultures résistantes aux maladies et aux insectes, tolérantes à des stress tels que le froid et la sécheresse, et possédant de meilleures caractéristiques de rendement et de qualité.

SYSTÈMES DE PRODUCTION DURABLES

Les promesses de la science et de l'innovation pour l'agriculture canadienne ne pourront être tenues que si les producteurs adoptent les plus récentes techniques de production et de gestion. Dans cette optique, un autre domaine, conquis pour l'important est la mise au point de systèmes de production durables, conçus pour s'attaquer aux questions de salubrité et de qualité des aliments (en productions animales et végétales) et tenir compte des préoccupations touchant le bien-être des animaux.

Les plus récentes percées scientifiques créent de nombreuses possibilités pour le secteur, et en particulier de nouvelles applications pour les produits agricoles primaires.

Des partenariats visant à promouvoir l'utilisation des carburants renouvelables ont été établis avec de nombreux groupes, y compris des ministères provinciaux et fédéraux, des universités, des associations de producteurs et des conseils municipaux.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Le secteur agricole et agroalimentaire a toujours été profondément marqué par la science et la technologie. Les pratiques agricoles d'aujourd'hui auraient été difficilement imaginables il y a 50 ans. Les progrès rapides dans des domaines comme la biologie et la chimie, conjugués au pouvoir toujours croissant des nouvelles technologies de l'information et des communications, ont alimenté une croissance vigoureuse de la bioéconomie.

De nouvelles applications des produits agricoles ne cessent de voir le jour, comme les substances médicinales extraites des plantes et les carburants renouvelables. Tirer profit de ces innovations permettrait d'accroître les revenus agricoles grâce à une diversification des entreprises, favoriserait le passage des ressources non renouvelables aux ressources renouvelables, améliorerait les pratiques environnementales et renforcerait les systèmes de salubrité et de qualité des aliments. Ainsi, nos efforts d'innovation s'articulent autour de trois thèmes. Premièrement, saisir les possibilités de valeur ajoutée du secteur des bioproduits et des bioprocédés. Deuxièmement, répondre aux exigences accrues des consommateurs en matière de responsabilité environnementale, de salubrité et de qualité des aliments et de bien-être des animaux, grâce à l'adoption de systèmes de production durables. Et enfin, créer un climat propice à l'innovation. Dans un contexte commercial en mutation, la planification stratégique et l'apprentissage continu revêtent de plus en plus d'importance pour les agriculteurs et les collectivités rurales. Les agriculteurs, par leurs décisions, exercent une influence positive sur le rendement financier de leur ferme. Ils savent que l'utilisation d'une vaste gamme d'outils et de pratiques de gestion, l'acquisition de connaissances et le perfectionnement des compétences tout au long de la vie se traduisent par de meilleurs résultats pour leur entreprise et, du même coup, pour l'ensemble du secteur. Des producteurs et des collectivités rurales bien renseignés, capables de gérer le changement et de saisir les possibilités, fourniront l'impulsion nécessaire au renouvellement du secteur et du Canada rural.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Afin de favoriser l'innovation, l'initiative de développement stratégique Science et Innovation (45 millions de dollars sur trois ans) ciblera des projets scientifiques innovateurs pour la création directe d'entreprises. Si l'on ajoute à cela les fonds prévus dans les autres volets du CSA (Salubrité et qualité des aliments, 63,5 millions de dollars, et Environnement, 63 millions de dollars), cela représente un investissement total de 166,5 millions de dollars aux postes de la science et de l'innovation. Les fonds fédéraux affectés au renouvellement sectoriel se chiffrent à 209 millions de dollars sur cinq ans.

SAISIR LES POSSIBILITÉS DE VALEUR AJOUTÉE DANS LE SECTEUR DES BIOPRODUITS ET DES BIOPROCÉDÉS

Compte tenu de son potentiel de croissance future, la recherche sur les bioproduits et bioprocédés représente un domaine clé au chapitre de l'innovation.

Dans un contexte commercial en mutation, la planification stratégique et l'apprentissage continu revêtent de plus en plus d'importance pour les agriculteurs et pour les collectivités rurales.

Innovations propices à la croissance

INTRODUCTION

Dans l'économie du savoir, ce que nous créons à l'aide de nos connaissances — la façon dont nous innovons — devient la clé de notre réussite. Dans le cas du secteur agricole et agroalimentaire, les nouveaux produits, les nouvelles utilisations des produits existants, les nouvelles méthodes de production et de gestion recèlent le potentiel d'une rentabilité accrue. Le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) se veut un catalyseur pour ce qui est de favoriser le changement technologique et de créer un climat propice à l'innovation tant en agriculture que dans la chaîne de valeur agroalimentaire.

Au moment où son entreprise prend de l'expansion, l'agriculteur doit consacrer plus de temps à la gestion des ressources humaines et financières, et prendre de solides décisions de gestion à court et à long terme. Le réouillage des exploitations agricoles dans un contexte commercial en mutation nécessite des choix importants en ce qui concerne l'accès aux capitaux et l'utilisation optimale de ces derniers.

Avec l'innovation vient le changement et, dans un tel contexte, il y a lieu de fournir au secteur une aide à la transition. Dans cette optique, le volet Renouveau sectoriel du CSA est conçu pour aider tous les agriculteurs à évaluer leur situation et leurs options, et à obtenir les compétences et les ressources dont ils ont besoin pour composer avec le changement et en tirer profit. Par le truchement du CSA, les gouvernements collaboreront avec l'industrie à faciliter l'accès des agriculteurs aux capitaux, à l'information et aux connaissances dont ils ont besoin pour prendre des décisions d'affaires éclairées. Les programmes de renouveau, conjugués aux programmes de gestion des risques d'entreprise, faciliteront l'adaptation aux réalités changeantes des marchés. Tous les agriculteurs canadiens — débutants, à mi-carrière ou près de la retraite — profiteront de cette approche à volets multiples des programmes de renouveau.



Tous les agriculteurs canadiens — débutants, à mi-carrière ou près de la retraite — profiteront de cette approche à volets multiples des programmes de renouveau.

- saisir les possibilités de valeur ajoutée dans le secteur à fort potentiel des bioproduits et bioprocédés;
- répondre aux exigences croissantes des consommateurs en matière de responsabilité environnementale et de salubrité et qualité des aliments, grâce à l'adoption de systèmes de production durables;
- aider les agriculteurs à s'adapter au changement en leur facilitant l'accès aux capitaux, à l'information et aux connaissances dont ils ont besoin pour prendre des décisions d'affaires éclairées.

Les méthodes de production écologiques génèrent des avantages pour les producteurs et les consommateurs.

Les méthodes de production écologiques génèrent des avantages pour les producteurs et les consommateurs. Notre objectif d'ici cinq ans est d'en arriver à des programmes agricoles nationaux de grande portée, intégrés aux autres priorités environnementales fédérales; à des normes nationales en matière de protection de l'environnement; à de nouveaux outils favorisant une production alimentaire plus écologique; à l'inclusion de la planification agroenvironnementale dans l'exploitation courante des fermes; à une reconnaissance par les marchés de notre production alimentaire écologique; et à la possibilité, pour les consommateurs, de se procurer des aliments de qualité supérieure, produits dans le respect des normes les plus élevées de performance environnementale.

Certains des efforts du Ministère dans ce dossier, par exemple, le fait de cerner les risques et de s'attaquer aux préoccupations environnementales à la ferme, d'approfondir notre compréhension des interactions entre l'agriculture et l'environnement, et d'évaluer l'impact microbiologique des activités agricoles sur l'eau potable et les plans d'eaux récréatifs, contribueront à créer un environnement plus sain pour tous les Canadiens.

Les activités qui visent à rendre les agriculteurs mieux à même de gérer les pénuries d'eau, à améliorer l'accès aux pesticides et stratégies de lutte antiparasitaire à risques réduits, et à mettre en place un réseau fédéral intégré d'information géographique se traduisent par des avantages surtout économiques pour les populations agricoles et non agricoles.

Il y va de l'intérêt de tous les Canadiens, citadins ou ruraux, de protéger et de préserver l'environnement dès maintenant et pour les générations futures. À cette fin, les citoyens s'attendent à ce que tous les secteurs de notre économie, y compris le secteur agricole et agroalimentaire, agissent d'une manière respectueuse de l'environnement. Nos producteurs sont conscients de leurs responsabilités au chapitre de la gestion environnementale, et ils prennent des mesures pour protéger l'environnement.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

L'amélioration des rapports sur les efforts en cours visant à protéger l'environnement aidera à déterminer les secteurs où des progrès sont enregistrés, et ceux où des améliorations s'imposent. Forts d'une meilleure information, les agriculteurs pourront prendre des décisions de gestion plus éclairées.

À compter de 2005, AAC mesurera son rendement et fera rapport régulièrement aux Canadiens sur les progrès du secteur au chapitre de la santé de l'environnement. Notre approche consistera, entre autres, à mesurer le rendement en fonction des normes nationales; à cette fin, on prévoira d'actualiser et de perfectionner les indicateurs agroenvironnementaux.

MESURES DU RENDEMENT ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

des méthodes de lutte antiparasitaire fondées sur des profils de cultures. Utiliser la meilleure technologie disponible est synonyme de réduire les impacts de l'agriculture sur l'environnement, d'améliorer les rendements et d'abaisser les coûts de production totaux.

territoires, on établira entre 2005 et 2008 un système reliant entre elles les bases de données et on mettra au point des outils et des applications utilisant cette information. Le résultat sera un service capable d'administrer les produits d'information interprétative et de les diffuser à ceux qui sont directement chargés de gérer les terres.

AMÉLIORATION ET PROTECTION DES APPROVISIONNEMENTS EN EAU

Si la terre est l'actif premier de l'agriculture, l'eau représente la source de sa vitalité. Entre 2003 et 2006, le Ministère lancera le Programme national d'approvisionnement en eau (PNAB) afin d'aider les producteurs qui sont aux prises avec des pénuries d'eau. Après une étude stratégique et un examen des objectifs du programme en 2003, celui-ci fournira une aide financière pour la recherche de solutions aux problèmes prioritaires d'approvisionnement en eau. Cette approche améliorera le potentiel de croissance économique à long terme des régions rurales et réduira les risques de pénuries d'eau dans le futur. Pour financer et mettre en œuvre le PNAB, AAC s'associera aux provinces, aux territoires, aux municipalités et à de tierces parties telles que les groupes de gestion des bassins hydrographiques.

L'accent mis sur une meilleure gestion de cette ressource vitale et, parfois, rare contribuera directement à accroître la viabilité économique et le succès du secteur. Le travail en cours visant à approfondir notre compréhension des effets des activités agricoles sur la qualité de l'eau est essentiel à la gerance de l'environnement et à l'exercice de notre responsabilité envers les collectivités où nous vivons et travaillons.

MEILLEURE COMPRÉHENSION DES IMPACTS DE L'AGRICULTURE SUR L'ENVIRONNEMENT

Il est crucial de mieux connaître et comprendre les relations entre l'agriculture et l'environnement si nous voulons assurer la durabilité à long terme des exploitations agricoles. En 2003-2004, le Ministère étudiera les impacts des éléments nutritifs, des pathogènes et des pesticides sur la qualité de l'eau, de l'air et des sols, ainsi que sur la biodiversité. Afin d'axer ses efforts sur les priorités du CSA, il concentre à l'heure actuelle ses recherches dans les domaines des sols, de l'eau, de la biodiversité, des éléments nutritifs et de la lutte antiparasitaire intégrée (LAI). En outre, on évaluera diverses technologies et divers systèmes d'exploitation agricole afin de déterminer leur potentiel pour ce qui est d'améliorer la performance environnementale à la ferme. De concert avec les autres ministères fédéraux qui assument des responsabilités à l'égard des ressources naturelles, on définira et étudiera de nouveaux domaines d'intérêts communs.

LUTTE ANTIPARASITAIRE PLUS EFFICACE POUR ACCROÎTRE LA COMPÉTITIVITÉ DU SECTEUR

Il est possible d'améliorer la compétitivité du secteur en veillant à ce que nos agriculteurs aient un accès aussi libre que leurs concurrents aux meilleures technologies de lutte antiparasitaire. La recherche aidera à définir, à élaborer et à mettre en œuvre de vastes stratégies d'atténuation des risques, y compris

Le Ministère lancera le Programme national d'approvisionnement en eau (PNAB) afin d'aider les producteurs qui sont aux prises avec des pénuries d'eau.

De concert avec d'autres ministères fédéraux qui assument des responsabilités à l'égard des ressources naturelles, on définira et étudiera de nouveaux domaines d'intérêts communs.

La terre représente le principal actif du secteur agricole. La façon dont nous l'utilisons et la protégeons est un facteur clé de la réussite de ce dernier.

Par le truchement du CSA, AAC favorisera la meilleure utilisation possible des terres agricoles en lançant son Programme de couverture végétale en 2003, de façon à produire de façon durable des avantages tant économiques qu'environnementaux.

Entre 2003 et 2008, il est prévu d'aménager une couverture végétale permanente sur certaines terres écologiquement sensibles, d'améliorer les zones riveraines et de planter des brise-vent. Le programme sera mis en œuvre avec les provinces, les territoires, les municipalités et des tierces parties.

Afin d'appuyer la prise de décisions dans le domaine de la gestion des terres, AAC fournira un réseau fédéral intégré d'information géographique en créant le Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE).

La première étape dans la mise sur pied de ce réseau consistera à dresser un inventaire des bases de données existantes, à concevoir le programme et à découvrir des partenaires. Avec l'aide des gouvernements provinciaux et

MEILLEURE GESTION DES TERRES AGRICOLES

approche globale de la gestion environnementale par l'adoption de plans agroenvironnementaux. Des analyses provinciales permettront de cerner les domaines où il existe des problèmes environnementaux. L'analyse des risques environnementaux à la ferme comprendra une évaluation des stratégies propres à les atténuer. Ensuite, lorsque cela serait justifié, les exploitations agricoles dresseraient des plans précis et les mettraient en œuvre.

Les plans agroenvironnementaux permettront aux producteurs de définir les risques environnementaux. À compter de 2003-2004 et pendant toute la durée du CSA, ce programme aidera les agriculteurs à déterminer les zones à risque élevée à la lumière de l'information disponible, par exemple les plans d'aménagement des bassins hydrographiques, les données pédologiques et les Systèmes d'information géographique (SIG), et à les gérer.

Le Ministère entend mesurer ses succès en établissant des cibles. Par exemple, les analyses initiales qui seront effectuées à l'échelle provinciale en 2003-2004 couvriront toutes les fermes et fourniront une évaluation préliminaire des risques pour l'air, l'eau, les sols et la biodiversité. D'ici 2008, notre objectif est que 75 p. 100 des fermes à risques élevés se soient dotées de plans. AAC s'associera aux provinces, aux territoires et à de tierces parties pour mener à bien cette activité et mettre en place un « guichet unique » donnant accès à tous les services publics dans le domaine de l'environnement.

Le fait d'intervenir rapidement pour cerner les préoccupations environnementales à la ferme et y répondre aidera à protéger et à préserver l'environnement pour les Canadiens d'aujourd'hui et de demain. La réputation du Canada comme chef de file mondial en matière de production alimentaire respectueuse de l'environnement pourra être renforcée grâce aux plans agroenvironnementaux (CSA), et les qualités marchandes de nos produits s'en trouveront améliorées.

Le fait d'intervenir rapidement pour cerner les préoccupations environnementales à la ferme et y répondre aidera à protéger et à préserver l'environnement pour les Canadiens d'aujourd'hui et de demain.

d'émission de carbone et d'intensifier sa présence dans le secteur de l'énergie, car la recherche de moyens de réduire les émissions de gaz à effet de serre entraînera vraisemblablement une demande accrue de bioproduits et de biocarburants.

Des enjeux tels que le changement climatique et la lutte antiparasitaire posent au secteur agricole et agroalimentaire canadien le défi de continuer à produire des aliments à l'aide de pratiques respectueuses de l'environnement. De plus en plus, les consommateurs demandent à connaître l'origine des produits, et les collectivités se préoccupent de la biodiversité dans leur région.

Les questions environnementales qui se posent au secteur agricole et agroalimentaire concernent toute la population et tendent à demeurer à l'avant-plan de la conscience publique. La gérance de l'environnement repose à la fois sur une sensibilisation accrue à l'impact de l'environnement sur divers aspects de notre qualité de vie, et sur un souci accru de l'héritage environnemental que nous laisserons aux générations futures.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

AAC investira au moins 650 millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour faciliter des améliorations au chapitre de la gérance environnementale en agriculture. Avec la collaboration des gouvernements provinciaux et territoriaux, et grâce à des outils reposant sur des données scientifiques, tels que les plans agroenvironnementaux et les meilleures pratiques de gestion, le CSA établira des objectifs nationaux, une approche coordonnée et des programmes efficaces.

Les fonds serviront à l'atteinte de buts tels que l'amélioration de l'accès à des pesticides à risques réduits, l'accroissement du nombre de fermes dotées de plans environnementaux, et une meilleure gestion des terres écologiquement fragiles. Ils faciliteront en outre l'adoption continue des meilleures pratiques agricoles, de façon à améliorer la qualité de nos sols.

Les programmes et autres activités se déploieront dans six domaines :

- Action concertée grâce à la planification agroenvironnementale;
- Meilleure gestion des terres agricoles, de façon à protéger les sols, l'eau, l'air et la biodiversité;
- Amélioration et protection des approvisionnements en eau;
- Meilleure compréhension des impacts de l'agriculture sur l'environnement;
- Lutte antiparasitaire plus efficace pour accroître la compétitivité du secteur;
- Mesure du rendement et établissement de rapports.

ACTION CONCERTÉE GRÂCE À LA PLANIFICATION AGROENVIRONNEMENTALE

La production agricole commence à la ferme, et il en va de même pour notre approche de la gérance environnementale. La pierre angulaire de l'action à la ferme sera posée par les programmes fédéraux et provinciaux qui favorisent une

Avec la collaboration des gouvernements provinciaux et territoriaux, et grâce à des outils reposant sur des données scientifiques, tels que les plans agroenvironnementaux et les meilleures pratiques de gestion, le CSA établira des objectifs nationaux, une approche coordonnée et des programmes efficaces.

Santé de l'environnement

INTRODUCTION

Au cours de la dernière décennie, les Canadiens et les Canadiennes ont manifesté de plus en plus d'intérêt pour la santé de l'environnement — propreté de l'air, qualité de l'eau et des sols, préservation de la biodiversité. La nécessité de respecter les principes d'une bonne gestion dans nos interactions avec l'environnement est devenue une valeur publique commune. Le CSA répond à ces préoccupations en favorisant des pratiques écologiques, non seulement pour des motifs de santé publique ou encore de durabilité agricole et rurale, mais aussi comme avantage concurrentiel dans la commercialisation des produits canadiens au pays et à l'étranger. Il va de soi que protéger la santé de l'environnement au Canada profitera à tous les citoyens.

AAC reconnaît d'emblée que l'agriculture et l'environnement sont indissociables, et il est résolu à travailler avec les provinces et les territoires à l'amélioration des conditions environnementales. L'accent étant d'abord mis au palier de l'exploitation agricole. À cette fin, nous aiderons à mieux faire comprendre et connaître la bonne gestion environnementale en agriculture au Canada, compte tenu de l'étroite relation qui existe entre les fermes et la qualité locale de l'air, de l'eau et des sols, et de l'influence qu'exerce les pratiques agricoles sur la biodiversité.

La modification des pratiques du secteur en vue d'améliorer la gestion de l'environnement occasionnera des coûts, mais les avantages escomptés les compensent amplement. Par les programmes environnementaux du CSA, le gouvernement entend partager avec les producteurs ce qu'il en coûte pour améliorer notre environnement naturel. Préconiser une meilleure gestion de l'environnement peut également se justifier sur le plan commercial. Les producteurs savent que les consommateurs se préoccupent de plus en plus du respect de normes environnementales en production alimentaire. La gestion de l'environnement est essentielle à l'accroissement de la rentabilité et de la prospérité du secteur et des collectivités rurales.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Au cours de l'automne 2002, les agriculteurs canadiens des Prairies ont eu à composer avec les effets de la sécheresse. L'absence de précipitations au cours de l'été et des volumes d'eau de ruissellement inférieurs à la moyenne au printemps se sont traduits par de piètres rendements, si bien que les récoltes n'étaient pas suffisantes pour nourrir le bétail pendant l'hiver. Ces conditions météorologiques imprévisibles ont eu des effets négatifs sur les revenus familiaux et sur la santé du bétail, en plus de compromettre les rendements des années futures.

L'automne dernier également, le gouvernement fédéral a publié le *Plan du Canada sur les changements climatiques* et est allé de l'avant avec la ratification du Protocole de Kyoto en décembre. Les cibles contenues dans ce dernier créeront, pour le secteur, une possibilité de participer aux échanges de droits



La gestion de l'environnement est essentielle à l'accroissement de la rentabilité et de la prospérité du secteur et des collectivités rurales.

Il est important d'écouler des produits de qualité sur les marchés intérieurs et extérieurs. C'est la croissance des ventes qui est à l'origine de la prospérité économique dont tous les Canadiens et Canadiennes jouissent. Et pour réaliser cette croissance, il faut mieux commercialiser nos produits et avoir un meilleur accès aux marchés. Les grands gagnants de ces efforts seront le secteur agricole et le Canada rural, qui en sortiront plus florissants et prêts à affronter l'avenir.

qu'il est souhaitable de réaliser sur le plan tant social qu'économique.

dans le domaine de la salubrité et de la qualité des aliments. Qui dit aliments sains de première qualité, dit aliments bons pour la santé; c'est là un objectif AAC aidera également le secteur à répondre aux besoins des consommateurs

- Aider les Canadiens et Canadiennes à avoir un accès équitable aux marchés, à conquérir de nouveaux débouchés et à élargir les marchés existants.
 - Faciliter l'amélioration de la salubrité et de la qualité dans le système alimentaire canadien et faire reconnaître nos normes rigoureuses;
 - Participer à la mise en œuvre de programmes de gestion des risques qui aideront les agriculteurs à gérer les risques inhérents à leurs entreprises et en appliquer soi-même;
- suivants :

La stratégie du CSA à l'égard de la sécurité du système alimentaire forme un ensemble intégré qui vise à accroître la rentabilité du secteur par les moyens

AVANTAGES POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES

Pour que les pays en développement concrétisent leur potentiel, ils doivent être capables de produire et de rivaliser dans un marché international ouvert et non déséquilibré par les subventions. À cette fin, il leur faut se doter de leur propre capacité d'établissement de politiques commerciales; ils pourront ainsi prendre la place qui leur revient comme participants à part entière de la collectivité commerciale internationale et tirer parti de la réforme du commerce agricole ayant cours au sein de l'OMC. Par le truchement de projets d'aide menés de concert avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et en collaboration avec les pays en développement, AAC continuera de faire bénéficier les autres de son expertise et de son expérience dans ce domaine et dans divers autres secteurs.

Développement international

Les obstacles techniques au commerce.

stratégiques du CSA. Ces interventions aideront à mieux aplanir à long terme normalisation, en faisant valoir les priorités canadiennes et les approches

La meilleure façon, pour tous les pays, d'en arriver à un système commercial équitabale est de collaborer étroitement pour faire progresser les dossiers à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Dans le cadre des négociations de l'OMC, le Canada ne cesse d'exercer des pressions pour que les subventions à effet de distorsion sur le commerce soient réduites et qu'ainsi les agriculteurs de tous les pays voient s'accroître leur revenu tiré du marché. Nous avons par ailleurs à cœur que les décisions en matière de production et de mise en marché des produits canadiens continuent d'être prises au Canada.

À Doha, en 2001, les pays membres de l'OMC ont convenu d'entreprendre des négociations globales en agriculture. Les objectifs visés sont clairs et ambitieux. D'ici à janvier 2005, on espère pouvoir aboutir à une entente finale qui permettra d'améliorer de beaucoup l'accès aux marchés, de réduire, voire d'éliminer progressivement, toutes les formes de subvention à l'exportation et d'abaisser considérablement le soutien intérieur qui déséquilibre le commerce. Ces objectifs concordent avec la position de négociation du Canada.

Parallèlement aux pourparlers de l'OMC, il y aura des négociations à l'échelle régionale. Par exemple, le Canada continuera de négocier avec quatre pays de l'Amérique centrale la conclusion d'une entente de libre-échange qui pourrait être entrée en vigueur en 2003.

Les participants aux négociations de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) chercheront aussi à s'entendre d'ici à 2005. En outre, des pourparlers bilatéraux en vue de la conclusion d'une entente de libre-échange seront entamés avec des pays comme la République dominicaine. Les efforts que déploient le Canada en vue de l'obtention de mesures concrètes qui amélioreront la situation du côté de l'accès aux marchés, du soutien intérieur et des subventions à l'exportation sont appuyés par un solide réseau de groupes de coordination fédéraux-provinciaux et d'organismes d'implémentation du secteur tels que les Tables de concertation sectorielles nationales, le Conseil canadien de commercialisation agroalimentaire et le Groupe de consultations sectorielles sur le commerce extérieur pour l'agriculture, les aliments et les boissons (GCCSE).

Aplanir les obstacles techniques

Les acheteurs désirent être davantage assurés que leurs aliments seront sains et produits dans le respect de l'environnement, ce qui incite les administrations publiques à relever leurs normes de protection des végétaux et de la santé de l'homme et des animaux. Le gouvernement du Canada cherche à mieux donner suite aux attentes des consommateurs canadiens et étrangers et à aplanir les obstacles techniques au commerce.

AAC collaborera avec les divers intervenants à conclure des protocoles d'accès aux marchés avec ses principaux partenaires commerciaux, comme le commandera la situation, et à aplanir plus rapidement les obstacles techniques à l'accès aux marchés. En outre, en participant activement aux discussions sur les divers aspects du commerce international et les normes connexes, il pourra éclairer de plus en plus le débat au sein des organismes multilatéraux de

Au cours de la prochaine année, le Ministère mettra au point une infrastructure nationale de surveillance qui aidera à canaliser les stratégies d'atténuation des risques et à intégrer les données sur la santé publique aux données agroalimentaires.

Le Ministère est en voie de préparer une stratégie de promotion de l'image de marque qui prévoira des initiatives visant à faire valoir les points forts du Canada comme fournisseur fiable d'aliments de qualité produits dans le respect de l'environnement. Dans le cadre de cet effort, il est en train d'élaborer des programmes pilotes d'image de marque du Canada.

QUESTIONS INTERNATIONALES

Faire reconnaître nos produits et conquérir des marchés

Comme le Canada est un chef de file en normes de l'environnement et de la salubrité des aliments, notre objectif est de faire de sa réputation un exemple à suivre pour les autres pays. À cette fin, AAC établira, de concert avec le secteur, des stratégies mixtes de mise en marché qui viseront à faire reconnaître la qualité des produits canadiens.

Pour conquérir des marchés, il est également essentiel d'aider le secteur canadien à être plus sensible à la demande des marchés mondiaux et aux possibilités qu'ils offrent. Le secteur agricole et agroalimentaire canadien tirera parti de l'amélioration du soutien sur place en commerce et en investissement prodigué par AAC et d'une meilleure capacité technique de mise en marché qui répond aux besoins définis du secteur. Il dispensera ce soutien par l'entremise de divers services qui aideront le secteur à tirer profit des possibilités que recèle le marché international, notamment par des initiatives d'orientation et de préparation à exporter, d'information sur les marchés, d'analyse commerciale et de promotion des investissements. De plus, des stratégies de mise en marché intégrées à l'intention de marchés géographiques cibles seront mises en œuvre de concert avec le secteur.

Améliorer l'accès aux marchés

Il ne fait aucun doute que les subventions à effet de distorsion sur le commerce qu'octroient d'autres pays nuisent aux producteurs canadiens. Leur incidence sur le secteur peut être importante.

Pour assurer l'efficacité des mécanismes de suivi et de retraçage, il faut que le système de salubrité et de qualité des aliments soit solide. À cette fin, AAC offrira au secteur du financement, des programmes et une aide technique qui lui permettront d'établir et d'appliquer des systèmes de salubrité des aliments HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points critiques) ou de nature analogue autant à la ferme qu'en aval de la ferme. L'approche HACCP vient compléter les méthodes traditionnelles d'inspection et d'assurance de la salubrité des aliments et met l'accent sur la prévention et la correction à chacun des maillons du circuit de la production et de la transformation des aliments. Au niveau des exploitations agricoles, l'aide aux producteurs pour la mise en place de systèmes de salubrité des aliments à la ferme reposera sur le Programme canadien de salubrité des aliments à la ferme. Dans le cas de la salubrité des aliments en aval de la ferme, les nouvelles approches seront axées sur le Programme canadien d'adaptation aux mesures de salubrité des aliments.

La préservation de l'identité peut jouer un rôle prépondérant dans l'assurance de la qualité. Nous collaborerons avec le secteur à tirer parti de cet atout pour préserver nos débouchés et conquérir de nouveaux créneaux. AAC s'associera également au secteur pour mettre au point des systèmes nationaux de qualité des aliments en lui offrant financièrement, aide technique et reconnaissance par l'État. Il établira également un cadre pour l'élaboration d'une stratégie nationale coordonnée de recherche en matière de salubrité et de qualité des aliments.

Les agriculteurs et les éleveurs canadiens cherchent constamment à relever les normes de salubrité et de qualité des aliments. Ils veulent ainsi s'assurer non seulement que les aliments au Canada sont sains, mais aussi qu'ils sont réputés les plus sains sur les marchés mondiaux.

Améliorer les systèmes de salubrité des aliments et la reconnaissance de la qualité

SALUBRITÉ ET QUALITÉ DES ALIMENTS

En 2003-2004, nous collaborerons avec les provinces à la mise en œuvre d'une approche de prestation de services communs et au partage des sources de données actuelles et nouvelles.

Faire preuve d'excellence en conception de programmes ne suffit pas : il faut aussi en faire preuve au chapitre de la prestation de ces programmes, c'est-à-dire répondre aux besoins de la clientèle. Conscient de cela, AAC cherchera à améliorer la prestation de ses services en négociant des ententes à cette fin avec les provinces, en renforçant les mécanismes d'exécution et en améliorant les méthodes administratives internes.

Amélioration de la prestation des services

Les manquements à gagner, entreprises agricoles comme les interruptions d'activités, les pertes de biens et de gestion des risques agricoles. Ces outils viseront les risques inhérents aux des organismes sectoriels ou agricoles en vue de la mise au point d'outils privés (PGRSP) offrira de l'aide financière et technique aux projets que piloteront qu'ils jouent. Le projet de Partenariats de gestion des risques avec le secteur dans la nouvelle approche de gestion des risques d'entreprise et d'élargir le rôle ment se penchent sur des façons d'intégrer les programmes d'avances monétaires. Parallèlement aux changements proposés à d'autres programmes, les gouvernements d'avances monétaires, ce qui équivaudrait à la durée du CSA. pour la rentabilité de leurs fermes. Il est proposé de prolonger de cinq ans les prendre les décisions de production ou de mise en marché les plus appropriées programmes, les producteurs ont accès à du capital, ce qui leur permet de automatique, le Programme des paiements anticipés (PPA). Grâce à ces trésorerie : le Programme des avances prénantiales (PAP) et, sa contrepartie sont prévus de deux programmes pour surmonter leurs difficultés de le CSRN pour affronter les risques de l'entreprise agricole. Par le passé, ils se Les agriculteurs disposeront aussi d'autres outils que l'assurance-production et

Le secteur privé

Avances monétaires et partenariats de gestion des risques avec

Les nouveaux paramètres du CSRN permettront de faire participer plus de l'État sur la satisfaction de besoins réels. Avec le nouveau régime, les participants pourront bénéficier des contributions de l'État seulement lorsqu'ils seront autorisés à retirer de l'argent de leurs comptes. De cette façon, les derniers publics serviront bel et bien à renforcer le secteur et son avenir.

Le Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) est en voie d'être repensé : il prévoira des mesures d'aide à la stabilisation du revenu et de soutien des victimes de calamités et, d'ici à 2006, englobera des stratégies d'investissement à long terme.

Compte de stabilisation du revenu net

L'un des éléments clés du nouveau Cadre consistera à élargir l'actuel programme d'assurance-récolte pour en faire un régime plus global, l'assurance-production. Le programme modifié offrira un éventail plus large d'options et des niveaux accrus de protection (jusqu'à 90 p. 100) qui élimineront les carences et les limites des programmes actuels et prévoiront des ententes de partage des coûts plus équitables. Pour apporter ces changements, il faudra attacher davantage d'importance à la mise sur pied de programmes efficaces quant aux coûts et à l'amélioration de l'efficacité de la prestation des programmes.

Assurance-production

Du point de vue fédéral, une période de transition de trois ans favorisera le cheminement vers des programmes nationaux uniformes.

■ la mise au point de produits de gestion des risques par le secteur privé qui remédieront aux vulnérabilités cernées par le secteur pour lesquelles il n'existe pas de protection.

■ la mise en œuvre d'un programme de prêts, qui sera plus souple et aura de plus larges assises;

■ des mesures de transition, qui feront passer les producteurs des programmes actuels de sécurité du revenu à un ensemble de deux programmes, et ce, à l'échelle nationale;

■ la bonification du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN), qui intégrera la stabilisation du revenu et la capacité de récupérer à court terme des manques à gagner dus à des calamités;

■ une amélioration de l'assurance-production, qui offrira une protection plus globale, rehaussera l'équité entre les provinces et les territoires, et protégera de nouveaux produits;

Sur les meilleurs éléments des programmes de gestion des risques d'entreprise fera fond Conjugée aux autres éléments du CSA, cette approche nous permettra de mieux affronter les nouveaux défis et de tirer parti des nouvelles possibilités.

Le nouveau modèle de programmes de gestion des risques d'entreprise fera fond sur les meilleurs éléments des programmes actuels et misera sur :

progrès dans l'instauration d'un régime élargi d'assurance-production et d'un compte modifié de stabilisation du revenu net (CSRN), qui assurera à la fois une stabilisation du revenu et une protection en cas de calamités, et dans la mise en œuvre d'un programme de prêts qui sera plus souple et aura de plus larges assises.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Un grand nombre des risques d'entreprise auxquels sont aujourd'hui exposés les producteurs ne sont pas nouveaux. Les effets des intempéries et des fluctuations de l'offre et de la demande sur les marchés mondiaux des produits primaires continuent d'être une source d'instabilité pour les entreprises agricoles et agroalimentaires. Comme nous l'avons constaté ces dernières années, les craintes réelles ou perçues en matière de salubrité ont modifié la demande de certains produits alimentaires.

Le Canada a la réputation de produire des aliments sains de première qualité. Les Canadiens ont en général confiance en la salubrité et la qualité de leurs aliments, mais des incidents comme les foyers de *E. coli* suscitent chez eux des inquiétudes. La peur du bioterrorisme a également avivé les préoccupations à propos de la sécurité globale de l'approvisionnement alimentaire international.

La salubrité des aliments est un sujet de plus en plus important sur la scène internationale. L'Organisation mondiale de la santé a révélé que certains pays signalaient une hausse marquée des maladies transmises par les aliments et que les systèmes de salubrité des aliments de certains autres pays ne suivaient peut-être pas l'évolution des dangers microbiologiques et chimiques. En tant que chef de file mondial de la salubrité des aliments, le Canada s'appuie sur sa réputation pour influencer de façon constructive sur l'élaboration des normes et des politiques techniques internationales et, au besoin, pour contester les mesures prises, son objectif étant d'optimiser les possibilités internationales de ses producteurs.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Notre intervention comporte trois volets : la gestion des risques d'entreprise, la salubrité et la qualité des aliments, et les questions internationales.

GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE

Mise en place d'un nouveau cadre de programme

Dans sa conception de la gestion des risques, AAC reconnaît que les agriculteurs font face à des risques qui exigent la mise en place d'un éventail varié de stratégies d'atténuation.

Il est également conscient de l'importance d'une approche tournée vers l'avenir et des possibilités que celui-ci recèle. Pour gérer des risques, il est essentiel de savoir dans quelle mesure la stratégie d'une entreprise fonctionne bien et de pouvoir apporter les correctifs qui lui permettent d'obtenir de meilleurs résultats. Pour réaliser ses objectifs de rentabilité, une entreprise doit être viable; voilà pourquoi il faut stabiliser le revenu des agriculteurs pour les aider à surmonter leurs difficultés.

À long terme, le volet Gestion des risques d'entreprise aidera le secteur agricole à stabiliser ses revenus grâce à des outils intégrés de gestion des risques. À court terme, on réalisera, au cours de chacune des cinq prochaines années, des

Sécurité du système alimentaire

INTRODUCTION

Par ses politiques agricoles, AAC veut favoriser la prospérité du secteur. Un système alimentaire est sûr lorsque les consommateurs peuvent avoir confiance en lui. En accroissant la rentabilité du secteur, on fait du Canada un pays plus productif et florissant, ce qui rejaille sur la qualité de vie des Canadiens des régions autant urbaines que rurales.

Pour assurer la sécurité du système alimentaire, il faut à la fois gérer les risques d'entreprise que posent les productions végétales et animales, la salubrité et la qualité des aliments, l'environnement et le commerce international, et tirer profit de toutes les possibilités de créer une image de marque forte pour les produits agricoles canadiens. Le Canada jouira d'une telle image s'il peut répondre aux besoins des consommateurs de façon innovatrice et préserver la salubrité et la qualité des aliments, tout en appliquant des pratiques respectueuses de l'environnement. La gestion des risques exige une stratégie bien équilibrée.

Il est essentiel, pour les agriculteurs, d'évoluer dans un contexte plus stable et prévisible pour planifier leurs activités. Sous le régime du CSA, nous sommes en voie de concevoir des programmes intégrés à long terme de gestion des risques qui mettront l'accent sur la croissance du secteur et l'amélioration de ses perspectives de revenu. Le gouvernement du Canada adopte une approche prospective qui rehaussera la capacité des agriculteurs de gérer leurs risques sur une longue période, ce qui stimulera la rentabilité des exploitations agricoles et, ultérieurement, renforcera les collectivités rurales.

Les gros acheteurs d'aliments du Canada et de l'étranger affecteront eux aussi la prévisibilité, la salubrité et la qualité des produits. Pour combler leurs attentes, nous améliorerons nos systèmes de suivi et de retracement de la production et faisons reconnaître nos normes par le truchement de programmes de certification; ces interventions concourent toutes à renforcer l'image de marque du Canada en production agroalimentaire.

Au chapitre du commerce international, notre approche consiste à favoriser la reconnaissance et l'attrait des produits canadiens (en faisant valoir notre image de marque), à améliorer l'accès aux marchés, à remédier aux obstacles techniques au commerce et à faire bénéficier les pays en développement de notre expertise et de nos idées en agriculture.

Dans l'ensemble, ces éléments de notre stratégie renforceront la sécurité du système alimentaire sur le plan de la rentabilité, de la salubrité et du respect de l'environnement. La stratégie ne consiste pas seulement à atténuer les risques et à gérer l'instabilité de l'économie, mais aussi à tirer profit des possibilités qui s'offrent de faire fond sur les points forts de nos produits et de l'approche canadienne en matière d'agriculture.

Sous le régime du CSA, nous sommes en voie de concevoir des programmes intégrés à long terme de gestion des risques qui mettront l'accent sur la croissance du secteur et l'amélioration de ses perspectives de revenu.



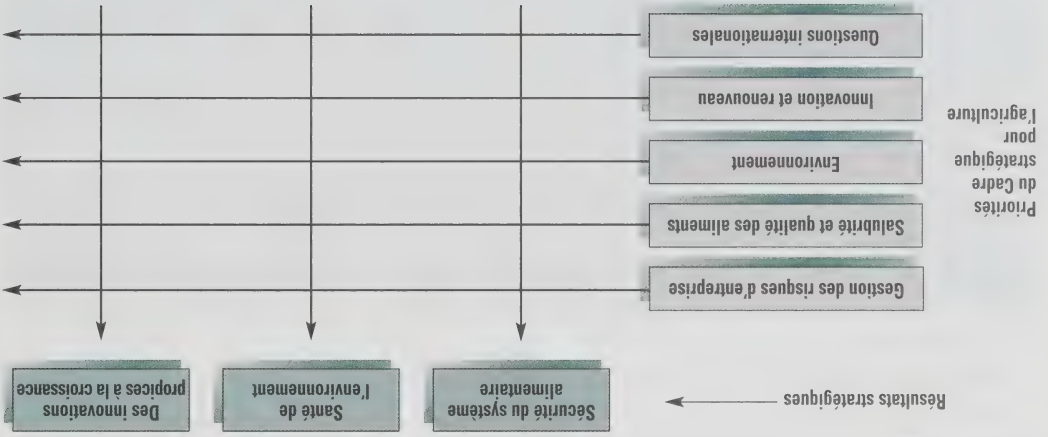
PLANS STRATÉGIQUES D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA

Dans le cadre des efforts constants que nous déployons pour assurer aux Canadiens un accès en direct à de l'information et à des services, nous proposons des liens Web qui permettront au lecteur de trouver plus d'information, notamment sur les résultats clés, et des faits saillants. Ces liens sont indiqués par



LIENS ENTRE LES PRIORITÉS ET LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES D'AAC

La présente section du rapport décrit dans leurs grandes lignes les priorités du Ministère pour l'exercice 2003-2004 et dit en quoi ces priorités concourront à la concrétisation de notre vision et des trois résultats stratégiques.



Une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens

Résultats stratégiques

SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

Faire du Canada le chef de file mondial de la production, de la transformation et de la distribution d'aliments sains et sûrs qui répondent aux besoins et aux préférences des consommateurs

SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Faire du Canada le chef de file mondial de l'utilisation des ressources environnementales d'une manière propre à assurer leur qualité et leur disponibilité pour les générations d'aujourd'hui et de demain

DES INNOVATIONS PROPRES À LA CROISSANCE

Faire du Canada le chef de file mondial de l'innovation et lui permettre de produire des aliments et d'autres denrées agricoles et de dispenser les services connexes de façon à saisir les débouchés sur les marchés intérieurs et mondiaux diversifiés

Priorités du Cadre stratégique pour l'agriculture

Gestion des risques

Améliorer la capacité des producteurs de gérer les risques et accroître la viabilité et la rentabilité du secteur.

Santé et qualité des aliments

Réduire au maximum le risque et l'incidence des toxi-infections alimentaires sur la santé humaine, accroître la confiance des consommateurs et améliorer la capacité du secteur de répondre aux besoins des marchés des produits alimentaires ou de les dépasser.

Environnement

Faire que le secteur respecte l'environnement et réalise des progrès dans les domaines des sols, de l'eau, de l'air et de la biodiversité.

Innovation et renouvellement

Doer le secteur de nouvelles compétences en affaires et en gestion, favoriser la mise au point de bioproduits et de systèmes de production axés sur le savoir, et élaborer des stratégies qui lui permettront de conquérir des débouchés et de gérer le changement.

Questions internationales

Accroître les possibilités du secteur agroalimentaire canadien à l'échelle internationale.

domaines où les gouvernements pourraient appuyer les efforts de l'industrie au chapitre de la gestion environnementale; mentionnons notamment une meilleure information et plus de recherches sur les liens entre l'agriculture et l'environnement, la mise au point de pratiques de gestion avancées et l'adoption de mesures supplémentaires (analyses et plans agroenvironnementaux) pour donner suite aux priorités environnementales dans les fermes.

INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE

Les idées innovatrices peuvent être source de croissance lorsqu'elles répondent aux besoins des marchés. Notre approche de l'innovation repose dans une large mesure sur la science; il s'agit en fait de coordonner les efforts de recherche et d'optimiser le rendement des investissements dans ce domaine. L'accent sera mis en particulier sur les travaux intéressant la salubrité des aliments, sans oublier la recherche sur la biomasse, les bioproduits et les bioprocédés.

Un autre facteur de croissance sera notre capacité à adopter des pratiques

nouvelles, différentes et souvent plus profitables. En appuyant ce renouveau, nous aiderons les agriculteurs à mieux évaluer leur situation financière dans le contexte actuel des marchés et à découvrir des moyens de devenir plus rentables. Comme l'agriculture devient de plus en plus tributaire du savoir, les producteurs doivent faire une place de plus en plus large à l'apprentissage continu pour pouvoir suivre le rythme du changement. Les efforts de renouveau comprennent aussi de meilleurs services publics et privés d'experts-conseils et de gestion d'entreprises; de l'information sur la commercialisation et la gestion pour aider les agriculteurs à accroître leur rentabilité; et la mise en place de réseaux pour associer plus étroitement les progrès scientifiques et la création de nouvelles possibilités économiques.

BATIR L'AVENIR

Notre structure de gestion (Figure 1) mise sur une approche de collaboration pour atteindre nos résultats stratégiques. Nous ne cessons d'améliorer notre capacité de gérer nos résultats et d'en faire rapport aux Canadiens.

Le secteur se trouvera bien placé pour accroître sa stabilité et sa rentabilité à long terme, pendant que les consommateurs canadiens recevront plus d'assurance en ce qui concerne la salubrité et la qualité des aliments, ainsi que l'utilisation de méthodes de production respectueuses de l'environnement.

Notre approche de l'innovation repose dans une large mesure sur la science; il s'agit en fait de coordonner les efforts de recherche et d'innovation des gouvernements, du secteur et des institutions privées.

AAC continue de collaborer avec un certain nombre d'universités dans le domaine de la recherche (Guelph, Toronto, McGill, Saskatchewan, Alberta, et Moncton).

Les gouvernements, de concert avec les intervenants de l'industrie, tablent sur les meilleurs des programmes existants de gestion des risques d'entreprise.

produits, à bien gérer les risques avec lesquels les agriculteurs doivent composer, et à obtenir l'accès aux marchés étrangers. Le secteur agricole et agroalimentaire canadien jouit à juste titre d'une réputation enviable à l'échelle mondiale comme fournisseur d'aliments sains et de qualité élevée. Les gouvernements, de concert avec les intervenants de l'industrie, tablent sur les meilleurs des programmes existants de gestion des risques d'entreprise, tels que l'assurance-récolte et le Compte de stabilisation du revenu net (CSRN), de façon à pouvoir d'utiliser efficacement un secteur en pleine évolution, et à adopter de nouvelles approches de la protection du revenu. Au chapitre de la gestion des risques d'entreprises, la nouvelle orientation non seulement protégera les agriculteurs contre les risques traditionnels et naissants, mais elle les incitera également à utiliser de nouvelles pratiques et stratégies pour atténuer leurs risques dans le futur. L'objectif est d'en arriver à un ensemble plus intégré de programmes assurant une couverture des risques, donnant plus de choix aux producteurs et favorisant la croissance et la rentabilité futures du secteur.

Bon nombre de participants de l'industrie s'orientent déjà vers des systèmes capables d'attester le respect de normes de salubrité et de qualité répondant aux demandes des consommateurs. Afin de préserver la réputation durablement acquise du Canada, le Ministère offrira à l'industrie des fonds, des programmes et une aide technique pour lui permettre de mettre en œuvre, à la ferme et en aval de la ferme, le HACCP (analyse des dangers et maîtrise des points critiques) ou des systèmes de salubrité des aliments sur ses principes. Mentionnons à titre d'exemple l'engagement qu'a pris AAFC d'aider l'industrie à mettre au point des systèmes de retracement des produits tout au long de la chaîne alimentaire, incluant les consommateurs, et à renforcer la surveillance de la salubrité et de la qualité des aliments au palier de la production.

L'intensification de la concurrence mondiale oblige le Canada à continuer d'innover pour demeurer à l'avant-garde pour ce qui est de répondre à la demande des marchés. Le défi est double. Il faut d'abord mettre en place l'infrastructure nécessaire pour faire du Canada le chef de file à titre de producteur écologique de disponibilités fiables d'aliments sains et de qualité supérieure, et de fournisseur de produits et services agroalimentaires innovateurs satisfaisant ou dépassant les exigences des marchés. Restera ensuite à faire reconnaître cette position avant-gardiste à l'échelle mondiale et à garantir que notre secteur ait l'accès aux marchés internationaux dont il a besoin pour tirer le maximum de profit de sa position de chef de file.

SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

La gérance environnementale est essentielle à la durabilité et à la rentabilité à long terme du secteur. Celui-ci est résolu à assurer une bonne gestion de l'environnement et ne ménage aucun effort pour gérer les impacts de ses activités sur celui-ci.

Les ressources supplémentaires prévues dans le CSA seront utilisées en combinaison avec les fonds de transition pour réorienter les programmes environnementaux existants et en introduire de nouveaux. Le CSA décrit les

chapitre de la gérance environnementale.

Le CSA décrit les domaines où les gouvernements pourraient appuyer les efforts de l'industrie au chapitre de la gérance

agroalimentaire mondial. Par exemple, le U.S. *Farm Bill* et les politiques de l'Union européenne stimulent la production et exercent des pressions à la baisse sur les prix des produits primaires. Le gouvernement du Canada travaille à l'établissement de règles du jeu équitables à l'échelle internationale, qui placeront tous les pays sur un pied d'égalité.

Que les pressions proviennent des marchés, de l'environnement ou des mesures commerciales étrangères, le contexte est toujours dynamique, et le défi consiste à pouvoir s'y adapter d'une manière efficace.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Les défis clés du XXI^e siècle — mondialisation, protection de l'environnement, progrès technologiques et exigences des consommateurs — ont tous été pris en compte lorsque l'on a élaboré le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) il y a trois ans pour aider le secteur à gérer les risques d'entreprise et à saisir les nouveaux débouchés. Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont convenu de fournir toute une gamme de programmes et de services pour aider les agriculteurs et les autres membres du secteur provenant des régions urbaines et rurales à :

- Accroître leur rentabilité grâce à des activités à valeur ajoutée et à l'exploitation de nouvelles possibilités commerciales;
- Effectuer des choix éclairés sur leurs sources de revenu;
- Répondre aux exigences des marchés et des consommateurs en matière de salubrité et de qualité des aliments, et de pratiques de production respectueuses de l'environnement;

■ Saisir les possibilités découlant des progrès scientifiques et de l'innovation. Les volets clés du CSA se répartissent sur nos trois résultats stratégiques pour les Canadiens, soit *Sécurité du système alimentaire*, *Santé de l'environnement* et *Innovations propres à la croissance*. Au cours des trois prochaines années, AAC adoptera une approche intégrée afin d'atteindre ses résultats stratégiques, lesquels aideront le secteur agricole et agroalimentaire canadien à composer avec une concurrence mondiale plus vive et les nouvelles exigences des consommateurs.

En donnant le ton dans les domaines d'action clés du CSA, soit la gestion des risques d'entreprise à la ferme, la salubrité et la qualité des aliments, la protection de l'environnement, l'innovation et le renouvellement du secteur, le Ministère contribuera de façon appréciable à assurer au secteur agricole et agroalimentaire canadien un avenir prometteur et rentable.

SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

Sécurité du système alimentaire est synonyme de fiabilité des produits pour le consommateur et de rentabilité pour le secteur. Notre approche consiste à maintenir la confiance des consommateurs dans la salubrité et la qualité de nos

Le défi consiste à pouvoir s'adapter au contexte d'une manière efficace.

Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont convenu de fournir toute une gamme de programmes et de services pour aider les agriculteurs et les autres membres du secteur.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Le secteur agricole et agroalimentaire est l'un des plus dynamiques et innovateurs du pays, et il contribue à la qualité de vie élevée de tous les Canadiens.

Les statistiques sont éloquentes :

- la filière agricole et agroalimentaire canadienne génère un chiffre d'affaires annuel de quelque 100 milliards de dollars au palier de la vente au détail et des services alimentaires, et explique environ 8 p. 100 du produit intérieur brut total du pays.
- le Canada est le troisième exportateur de produits agroalimentaires au monde, après les États-Unis et l'Union européenne;
- le secteur contribue quelque 7 milliards de dollars par année à la balance commerciale du Canada, ce qui représente environ 10 p. 100 de notre excédent commercial total.

La sécheresse est un problème majeur en agriculture. L'absence de précipitations pendant une période prolongée peut détruire les cultures et la végétation ou ralentir leur croissance, aggraver les infestations d'insectes et les maladies, réduire la disponibilité des eaux superficielles et souterraines répondant aux besoins de la population, du bétail et de l'irrigation, et favoriser l'érosion des sols. Les provinces des Prairies sont les plus touchées à cet égard mais, au cours de 2001, la sécheresse a frappé à des degrés divers dans chaque province. De surcroît, les sécheresses consécutives dans les Prairies en 2001 et en 2002 ont ralenti la croissance de certaines cultures à valeur ajoutée et créé des incertitudes pour les usines de transformation et leurs investisseurs potentiels. Les sécheresses ont fait ressortir l'importance des pratiques agricoles durables et des programmes de stabilisation du revenu.

Malgré une position solide, attestée par ces chiffres impressionnants, un certain nombre de pressions et de possibilités façonnent l'avenir du secteur agricole et agroalimentaire. **Les préférences des consommateurs** ne cessent d'évoluer, et il devient plus crucial de pouvoir livrer des produits qui sont à la hauteur des attentes. De plus en plus, les consommateurs exigent des produits répondant à une plus vaste gamme de critères. Compte tenu des préoccupations plus vives du public au sujet de la salubrité des aliments, le secteur est de plus en plus sensibilisé au besoin d'adopter des normes fondées sur le HACCP (analyse des dangers et maîtrise des points critiques) à la ferme et au palier de transformation. De même, on note un intérêt croissant des consommateurs pour la façon dont les denrées agricoles sont produites, y compris les impacts environnementaux potentiels. Cette situation crée de nouveaux débouchés pour les denrées agricoles produites d'une manière écologique, par exemple selon les normes de l'agriculture biologique ou en régime d'applications réduites de pesticides.

Les politiques agricoles protectionnistes des autres pays, et notamment le soutien interne et les subventions à l'exportation à effet de distorsion sur les échanges, demeurent un obstacle à la croissance du commerce agricole et

VUE D'ENSEMBLE DE LA PLANIFICATION

Introduction

En juin dernier, le gouvernement du Canada a donné suite à l'engagement qu'il avait pris dans le discours du Trône 2001 d'aider l'agriculture à aller au-delà de la simple gestion de crise et a investi 5,2 milliards de dollars d'argent frais sur six ans dans le secteur agricole et agroalimentaire. Les contributions des provinces viendront s'ajouter à ce montant.

Compte tenu des pressions constantes qui s'exercent sur le milieu où évoluent les entreprises agricoles et agroalimentaires, la clé de leur réussite est l'adoption d'une approche souple et ambitieuse de la gestion des risques. La nouvelle orientation du Ministère fournira une telle approche, en aidant nos agriculteurs et les autres membres du secteur à évaluer et à dépasser leurs concurrents aujourd'hui, et en leur conférant un avantage qui leur permettra de prospérer dans le futur. Le gouvernement fédéral dirige un effort concerté et soutenu visant à placer le Canada en tête, à en faire le chef de file mondial de la production agricole et agroalimentaire.

À court terme, nous aiderons nos agriculteurs à relever leurs défis de l'heure et à faire la transition à une nouvelle génération de programmes plus efficaces de gestion des risques. À long terme, le gouvernement du Canada contribuera à accroître la rentabilité du secteur et à faire en sorte que les consommateurs canadiens. La mise en place des meilleures sauvegardes au monde en matière de salubrité des aliments et de protection de l'environnement nous aidera à faire reconnaître la salubrité, la qualité élevée et la valeur nutritive de nos produits alimentaires, ce qui en stimulera la demande tant au pays qu'à l'étranger.

Il va de soi que la vitalité du secteur agricole et agroalimentaire se répercute directement sur la prospérité des collectivités qui appuient nos agriculteurs. Le secteur demeure l'un des piliers de l'économie du Canada rural. De nos jours, celui-ci représente 30 p. 100 de la population canadienne, 25 p. 100 du produit intérieur brut, près de 25 p. 100 des emplois et plus de 40 p. 100 de notre excédent commercial. C'est là une contribution éminente à la vigueur de l'économie nationale, et chacun sait que le secteur agricole et agroalimentaire y est pour beaucoup.

Le gouvernement du Canada contribuera à accroître la rentabilité du secteur et à faire en sorte que les consommateurs partout au monde reconnaissent la qualité inégalee des produits agroalimentaires canadiens.

MESSAGE DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT AU DÉVELOPPEMENT RURAL



Andy Mitchell

Les fondations sur lesquelles reposait le Canada d'hier et reposera celui de demain trouvent leur origine dans la vigueur et la vitalité de ses collectivités rurales. Les Canadiens et Canadiennes, qu'ils soient citadins ou ruraux, ont tous à gagner à ce que le Canada rural soit viable. Au cours de l'année écoulée, le gouvernement du Canada a renforcé son engagement à favoriser l'avènement de collectivités rurales vigoureuses et dynamiques; il a ainsi préparé la voie à une vision à long terme du Canada rural.

L'investissement fédéral de 5,2 milliards de dollars dans le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) et dans ses activités connexes concourront à renforcer le secteur agricole, ce qui refaillira sur le Canada rural.

Dans le cadre des activités liées au CSA, le gouvernement renforcera son engagement à l'égard du Partenariat rural canadien (PRC). Le Partenariat permet à 29 ministères et organismes fédéraux de créer un climat social, économique et culturel favorable à la prospérité du Canada rural. Le gouvernement y versera 55 millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour qu'il poursuive son travail et améliore ses résultats. Un montant supplémentaire de 5 millions de dollars sera consacré au renforcement des capacités des collectivités rurales. La seconde Conférence rurale nationale, tenue à Charlottetown en avril 2002, a permis à 500 citoyens et citoyennes de prendre part à l'établissement du plan d'action rural pour les deux prochaines années et de trouver des solutions locales à leurs problèmes locaux. Les participants ont adopté une approche globale, axée sur la collaboration, face au développement rural, reconnaissant que les enjeux sociaux, environnementaux et culturels sont tous aussi importants que la croissance économique pour assurer la réussite des collectivités rurales. Ils ont invité tous les ordres de gouvernement à collaborer de façon plus cohérente à l'élaboration des politiques, des programmes et des services à l'intention des collectivités rurales.

Dans le *discours du Trône 2002*, le gouvernement reconnaît les nombreux défis qu'ont à affronter les Canadiens ruraux et recourt à plusieurs moyens pour renforcer les engagements qu'il a pris à l'égard des collectivités rurales et éloignées : mettre en œuvre le Cadre stratégique pour l'agriculture en tant que grande priorité gouvernementale; chercher à dénouer les différends commerciaux qui concernent le bois d'œuvre et l'agriculture; promouvoir des mesures qui favoriseraient la mise sur pied de projets ruraux importants tels que celui de la

Le Cadre stratégique pour l'agriculture est conçu de façon à relever des défis et à tirer parti des possibilités comme ceux et celles dont je viens de parler. Les nouveaux programmes qui seront lancés au cours des prochaines années nous permettront d'obtenir les résultats stratégiques que vise l'Agriculture et Agroalimentaire Canada : sécurité du système alimentaire, santé de l'environnement et innovations propices à la croissance. Nos cinq domaines prioritaires sont : la salubrité et la qualité des aliments, l'environnement, la gestion des risques d'entreprise, les questions internationales, et l'innovation et le renouveau; ces domaines seront au centre de nos activités d'ici à 2006 et même par la suite :

- L'amélioration des programmes de gestion des risques d'entreprise aideront les producteurs à gérer les risques de leurs exploitations grâce à la stabilisation et à d'autres mécanismes qui les encourageront à gérer leurs fermes en tant qu'entreprises rentables et durables;
- Les programmes de salubrité des aliments mettront à contribution les provinces et le secteur en vue de la mise sur pied de systèmes globaux de traçabilité et de systèmes qualité reconnus par l'État qui favoriseront la confiance dans nos produits à l'échelle mondiale et inciteront les consommateurs à s'en procurer;
- Les programmes de protection de l'environnement épauleront le secteur dans les efforts qu'il déploie pour instaurer un secteur agricole davantage respectueux de l'environnement, au profit de tous;

- Les projets et les programmes d'innovation et de renouveau viseront surtout à tirer parti des possibilités dans les domaines de la production durable, des bioproduits et des bioprocédés, de la salubrité des aliments et de l'environnement ainsi que de l'aide dispensée aux agriculteurs pour qu'ils gèrent la transition de leurs entreprises en cette ère de changement;
- Sur la scène internationale, le Ministère cherchera surtout à élargir les débouchés existants, à en créer de nouveaux et à progresser vers l'élimination des pratiques commerciales déloyales qui sévissent sur les marchés mondiaux.

Nous sommes maintenant mieux placés pour concrétiser notre vision, qui est d'assurer l'avenir de notre secteur et la meilleure qualité de vie possible à tous les Canadiens et les Canadiennes. Je suis persuadé que nous réussirons.

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
et ministre à la coordination des affaires rurales,


 LYLE VANCLIEF

MESSAGE DU MINISTRE

L'année 2002 a été un point tournant pour le secteur agricole et agroalimentaire canadien.

Le 20 juin, dans le but de faire entrer l'agriculture dans le XXI^e siècle, le premier ministre Jean Chrétien et moi-même annonçons la création du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) et un investissement connexe de 5,2 milliards de dollars au cours des six prochaines années.

En faisant valoir que le Canada se classe au premier rang dans le monde comme fournisseur de produits agroalimentaires sains, innovateurs et écologiques de première qualité, le Cadre contribue à assurer non seulement la rentabilité du secteur agroalimentaire, mais aussi la meilleure qualité de vie possible à tous les Canadiens et les Canadiennes.

Lyle Vancilief



Après la signature de l'Accord-cadre à Halifax en juin 2002, nous avons entamé les dernières étapes de la négociation d'ententes avec chacune des provinces et chacun des territoires. Les ententes confirmeront les mesures que chaque gouvernement prendra pour instaurer les conditions qui permettront à tous les membres du secteur — des agriculteurs aux détaillants en passant par les transformateurs — de prospérer et de réaliser leur plein potentiel.

Le contexte dans lequel a évolué le secteur en 2002 lui a posé d'énormes défis. Les dégâts causés par la sécheresse et les infestations d'insectes dans l'Ouest du Canada et dans d'autres régions, et les niveaux élevés des subventions annoncées par les États-Unis dans leur projet de loi agricole (*Farm Bill*) ont confirmé la nécessité d'élaborer des politiques qui aideront le secteur à gérer les risques et à trouver de nouveaux débouchés.

La ratification, par le Canada, du Protocole de Kyoto était une décision qui s'imposait pour faire progresser la gérance de l'environnement. En nous incitant à changer, le Protocole suscite de nouvelles possibilités d'innovation et de croissance à la fois dans les exploitations agricoles et à l'extérieur. Par exemple, elle favorise la production intérieure et l'utilisation de biocarburants tels que l'éthanol et le biodiésel, et stimule les efforts visant à accroître l'utilisation des bioproduits dans une vaste gamme de produits de consommation comme les plastiques et les produits de beauté.

Organisation

Notre cadre de gestion	45
Dépenses prévues du Ministère	45

Annexe I

Information financière	48
------------------------------	----

Annexe II

Renseignements complémentaires	54
Le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	54
Pour nous joindre	55
Lois appliquées par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	58

TABLE DES MATIÈRES

Partie I

Message du ministre.....	1
Message du secrétaire d'État au Développement rural.....	3
Déclaration de la haute direction.....	5

Partie II

Vue d'ensemble de la planification	6
Introduction	6
Contexte de fonctionnement.....	7
Intervention stratégique	8

Partie III

Plans stratégiques d'Agriculture et Agroalimentaire Canada	12
Sécurité du système alimentaire	13
Santé de l'environnement	20
Innovations propices à la croissance	25
Initiatives horizontales et principaux thèmes du gouvernement.....	31
Partenariat rural canadien	31
Secrétariat aux coopératives	36
Stratégie de développement durable	38
Information supplémentaire.....	40
Agence canadienne du pari mutuel	40
Conseil national des produits agricoles	42

SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE • SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT • INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE

RAPPORT SUR LES PLANS
ET LES PRIORITÉS

2003-2004

AGRICULTURE ET
AGROALIMENTAIRE CANADA

RAPPORT SUR LES PLANS
ET LES PRIORITÉS

2003-2004

AGRICULTURE ET
AGROALIMENTAIRE CANADA

BUDGET DES
DÉPENSES

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-1
ISBN 0-660-62210-6



Agriculture et agroalimentaire Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

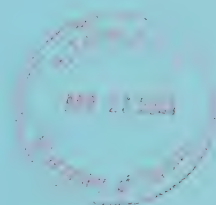
Canada



Atlantic Canada Opportunities Agency

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

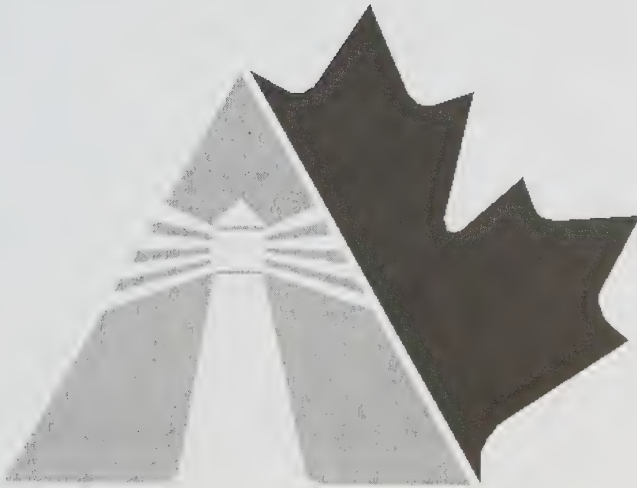
The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Atlantic Canada Opportunities Agency



**2003-2004
Estimates**

Part III - Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Allan Rock'. The signature is written in a cursive, flowing style.

Minister of Industry

Table of Contents

Section I – Messages	1
Minister's Portfolio Message	1
Minister of State's Message	3
Management Representation	5
Section II – Raison d'être	7
Section III – Planning Overview	9
Section IV – Strategic Outcomes	15
Outcomes	15-29
Corporate Administration	30
Business Development Program Repayable Portfolio	31
Horizontal Issues	33
<i>Government of Canada's Rural Policy</i>	33
<i>Aboriginal Economic Development</i>	34
<i>International Business Development Agreement (IBDA)</i>	35
<i>Brand Canada Pilot Project</i>	35
<i>Infrastructure Canada</i>	36
<i>Federal Regional Councils</i>	37
<i>OECD Territorial Development Policy Committee (TDPC)</i>	38
Government Themes and Management Issues	39
<i>Government On-Line</i>	39
<i>Sustainable Development</i>	40
<i>Modern Comptrollership</i>	41
<i>Section 41 of the Official Languages Act</i>	42
<i>Citizen-centred Service Delivery</i>	43
<i>ACOA's Review Services</i>	43
Section V - Organization.....	45
A. Agency Business Lines	45
B. Development Business Line	45
C. Corporate Administration Business Line	45
D. Strategic Outcomes and Business Lines	46
E. Accountability	47
F. Responsibilities	47
G. Agency Planned Spending	48
ANNEX.....	49

Section I - Messages

Minister's Portfolio Message

I am proud to report on the measures being taken by the Industry Portfolio to help realize the government's goal of moving Canada into the ranks of the most innovative countries in the world by the year 2010. In today's global economy, innovation is the key to success. Thanks to innovation, we are finding new ways of thinking and better ways of working.

As the Minister responsible for the Industry Portfolio, I was pleased to be part of creating *Canada's Innovation Strategy*, which was launched in February 2002. Throughout the year, Industry Canada and its partners held 34 regional innovation summits and took part in many expert round tables and sectoral meetings. In all, the views of more than 10,000 Canadians were heard. That exciting and productive process culminated at the National Summit on Innovation and Learning, which brought together more than 500 business, government and academic leaders, as well as representatives from non-governmental organizations.

Industry Portfolio:

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada*
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission*
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Enterprise Cape Breton Corporation*
- Industry Canada
- Infrastructure Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada*
- Statistics Canada
- Western Economic Diversification Canada

*Not required to submit a Report on Plans and Priorities.

The Government of Canada is listening to Canadians. During the engagement process many excellent ideas were brought forward and, at the National Summit, were ranked in order of priority. Eighteen items were identified for action over the short term. I want to emphasize, however, that the process being discussed will be fully implemented over a 10-year period and must involve not only the Government of Canada, but all of its partners. Still, we have forged a very good beginning, and I am very encouraged by the positive response of the business and academic communities to the measures taken to date.

The Industry Portfolio's 16 member organizations work in partnership to ensure that Canadians have the support they need to meet the challenges of a rapidly evolving world economy. The cornerstone of all our future activities will be innovation.

It is my great pleasure to present the *Report on Plans and Priorities* for the Atlantic Canada Opportunities Agency, which describes their expected achievements and results over the next three years.

This Report clearly demonstrates that ACOA's consultative, cooperative approach to economic development in the Atlantic provinces will continue. The Agency's clear focus on innovation will guide its efforts to enhance skills among budding and existing entrepreneurs, improve the region's capacity to carry out commercially promising R&D, generate more and better opportunities for trade and export, attract new Foreign Direct Investment to the region, and support rural and community economic development.

We have made great strides forward in working with Canadians through the engagement process for *Canada's Innovation Strategy*. We connected with businesspeople, academics and private citizens in every region of the country. I am confident that this renewed partnership will flourish over the coming year and that the results of our efforts will mean more and better jobs, a stronger and more dynamic economy, and a better quality of life for all Canadians.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Allan Rock", written in a cursive style.

The Honourable Allan Rock

Minister of State's Message

Atlantic Canada is a region in transition. Social and economic forces both within and beyond the region's borders are stimulating the growth of new, knowledge-rich industries and promoting innovation in older, traditional ones.

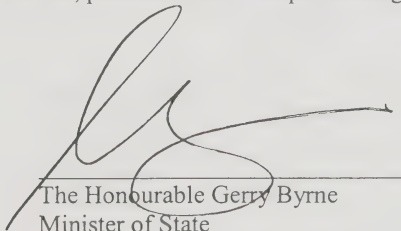
Increasingly, the drivers of the region's productivity and competitiveness – the pillars of long-term prosperity in a barrier-free, global economy – are its ideas, talent and ingenuity. Atlantic Canada's ability to compete in world markets now, more than ever, depends directly on its capacity to innovate productively.

Challenges remain, but it is also clear that the region is becoming more entrepreneurial, technologically sophisticated and export-oriented. Its business owners, managers, educators and community leaders are fast adapting to a competitive global environment.

The Government of Canada, through the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), is supporting this transition by investing in tools and resources that cultivate greater innovation, expanded trade, better business opportunities in smaller communities, and more skilled and knowledgeable entrepreneurial enterprises. As such, the Agency is working to build, in partnership with Atlantic Canadians, a welcoming environment for sustainable, innovative, and competitive businesses and communities. Indeed, one need look no further than the tremendous response to the Atlantic Investment Partnership and, specifically, to the Atlantic Innovation Fund, to find evidence of the effectiveness of this approach.

ACOA's balanced mix of investments – in the areas of innovation, trade and investment, entrepreneurship and skills development, and community economic development – builds on the Agency's past successes, and brings new resources and a clearer focus on innovation to existing strategies, priorities and programs.

This report demonstrates that the Government of Canada remains devoted to the long-term economic well-being of the Atlantic provinces. It identifies ACOA's objectives and strategies for supporting the growth of an innovative, productive and competitive regional economy.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gerry Byrne', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

The Honourable Gerry Byrne
Minister of State
Atlantic Canada Opportunities Agency

Management Representation Statement

Report on Plans and Priorities 2003-2004

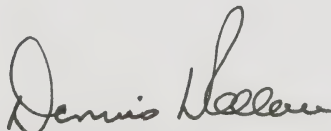
I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the Agency's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying Agency information and management systems.

The reporting structure, on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: _____



Dennis Wallace, President
Atlantic Canada Opportunities Agency

Date: _____

FEB 17 2003

Section II – Raison d'être



The Atlantic Canada Opportunities Agency's mission is to work in partnership with the people of Atlantic Canada toward the long-term economic development of the region to provide Canadians with:

- improved growth and competitiveness of Atlantic small and medium-sized enterprises (SMEs), leading to increased productivity, earned incomes and job creation;
- economic opportunities for Atlantic Canada through community economic development; and
- better policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy.

Section III – Planning Overview

The context

The economy of Atlantic Canada has experienced a period of diversification, rapid transition and growth during the past several years, mainly as a result of the modernization of traditional resource sectors such as tourism and forestry, the emergence of new sectors such as call centres and communications, and the start-up of offshore oil and gas production.

Although this is good news on the broad economic front, Atlantic Canada still faces skills, innovation and productivity gaps in comparison with the rest of Canada. Recent research by the Atlantic Provinces Economic Council indicates that, while Atlantic firms are close to the national rate in terms of number of firms innovating and adopting new technology, total business research and development expenditures in Atlantic Canada are relatively low and overall productivity levels are below the national average.

The strategic directions

ACOA operates in this context with a clear set of strategic priorities.

Policy, Advocacy and Co-ordination: This priority touches on, and affects, everything else that ACOA does. It involves the research and analysis required for relevant and effective government action in the region. As such, it seeks to inform and engage ministers, senior management, staff in other government departments, other economic development stakeholders, and the public at large. Research and analysis also underpin advocacy and co-ordination, and program definition and refinement.

New directions for policy are constantly emerging, stimulated by federal policy initiatives, Speeches from the Throne, budget addresses and external sources. In addition to sector-specific research themes, ACOA is involved in horizontal themes. Through its expanding network of partners, ACOA will anticipate and undertake policy research in the critical areas influencing Atlantic Canada, including: cluster formation and promotion; dynamics within and between urban and rural economies; the effects of taxation on economic development; demographic evolution; commercialization of innovation; and sectors such as aquaculture, agri-food, and oil and gas.

Innovation and Technology: Innovative companies are growing companies. Building an environment where more companies can fully participate in, and contribute to, the global, knowledge-based economy is key to Atlantic Canada's long-term competitiveness. The Agency focusses on: improving the region's capacity to carry out leading-edge research and development; facilitating the commercialization of new technologies; helping companies adopt the latest technologies and upgrade their technology skills; and

encouraging partnerships and alliances among private sector firms, universities and research institutions.

Community Economic Development: Given that almost half of Atlantic Canadians live and work in rural communities, the long-term economic well being of these communities is, therefore, vital to the long-term economic well being of Atlantic Canada. Accordingly, as the arm of the federal government mandated to strengthen the Atlantic economy, the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) has made the development of self-sustaining, economically strong communities an Agency priority.

ACOA works with its regional and local partners to foster integrated economic development planning and implementation, support counselling and financial services for entrepreneurs and increase the availability of business capital with the ultimate goal of creating sustainable jobs as well as encouraging community ownership and stewardship in matters of community economic development.

Trade, Tourism and Investment: Trade fuels economic growth, building business opportunities and generating jobs. ACOA works with its partners to increase export activity in Atlantic Canada by focussing on export awareness and training, market information and intelligence, financial assistance for export development, and international business development.

The trade and investment initiative has become more aggressive in seeking both new foreign markets and foreign direct investment, by assembling Trade Team Atlantic Canada and by organizing frequent missions to the United States especially.

Entrepreneurship and Business Skills Development: Nearly 70% of gross employment created by new firms in Atlantic Canada over the last decade was driven by entrepreneurs creating new, small businesses. Activities have revolved largely around creating an entrepreneurial culture and encouraging Atlantic Canadians, particularly young people, to consider entrepreneurship as a viable career.

With the foundation of an entrepreneurial culture emerging, ACOA will be placing new emphasis on creating opportunities for the region's aspiring and existing entrepreneurs to enhance their business skills. ACOA will pursue its enhanced business skills development strategy over the next three years, primarily through three new initiatives: the Innovation Skills Development Initiative, focussing on innovation, research and development capability, technology commercialization and the ability to adopt technologies; the Women in Business Initiative, designed to improve the growth and competitiveness of women-owned businesses and increase their representation in Atlantic Canada's emerging growth sectors; and the Young Entrepreneur Development Initiative, designed to enable more young Atlantic Canadians to develop the attitudes and business skills needed to successfully launch and grow a business.

Access to Capital and Information: Small and medium-sized enterprises are the engines of growth in the Atlantic economy, generating nearly 60% of all new jobs. Therefore,

support for their start-up, expansion and modernization is crucial to the overall health of the Atlantic regional economy.

ACOA's assistance to business is both direct – through funding programs such as the commercial component of the Business Development Program's (BDP) and the commercial elements of the Atlantic Investment Partnership (AIP) – and indirect, through the Strategic Community Investment Fund (SCIF), the Atlantic Innovation Fund (AIF), BDP non-commercial, adjustment programs, Infrastructure Canada and the COOPERATION Agreements. All of these assist Atlantic Canadian communities, their business development organizations and commercial and industrial infrastructure to plan and implement their own visions for long-term, self-sustaining economic activity.

Stakeholders and strategic relationships

ACOA receives a positive performance rating from its primary stakeholders. The Atlantic business community considers ACOA to be the “single most important” government department or agency “in terms of helping to improve the economy.” (*ACOA 2002 Communications Research*, Corporate Research Associates, Halifax). Results from this research also demonstrate that 67% of respondents in the Atlantic business community believe that ACOA has been somewhat or very successful in meeting its mandate. Seventy seven percent of economic development stakeholders in Atlantic Canada (including Boards of Trade, economic development organizations, the provincial governments, etc.) report that ACOA has been generally or very helpful to their organizations in their “efforts to promote economic development.”

The Agency maintains further strategic relationships through its involvement in horizontal governance. ACOA officials exercise strong leadership in the Regional Councils of Senior Federal Officials in the Atlantic provinces. Other horizontal initiatives residing within or involving direct partnerships with other federal departments include the Canadian Rural Partnership, initiatives to promote Aboriginal economic development and initiatives under the *Official Languages Act*.

Challenges

In a diversified region such as Atlantic Canada, challenges vary from province to province. There will be continuing challenges for ACOA in New Brunswick over the next several years to work with industry to develop new markets that complement those in the United States. As demonstrated for both the forestry and aquaculture sectors in the past year, dependency on a single market can have devastating effects on a sector should the market go through an adjustment period. New Brunswick needs to diversify markets to protect against this type of fluctuation in the future. Key to export growth and diversification will be improved business skills, increased competitiveness through production improvements and the adoption of innovative practices. Labour market

difficulties continue to be a problem in the province. There are still pockets of high unemployment, especially in resource-based rural regions, that are worsening as some sectors suffer slowdowns and large businesses in mining and forestry close down. At the same time, there are shortages in certain technical professions that make it difficult for some companies to grow beyond current capacity.

In Newfoundland and Labrador, the major economic challenge is dealing with the continuing decline in population, particularly of rural youth, and the dichotomy between the economic opportunities in rural and urban areas. The failure of some fish stocks to rebuild has compounded the problem. The Province must continue to promote successful industries such as marine, tourism and advanced technology, while working to diversify resource-based industries and increase local benefits, particularly from oil and gas and the Voisey's Bay nickel development. The economic opportunities from oil and gas and the knowledge-based economy tend to be urban, and are particularly concentrated in St. John's.

Prince Edward Island's main challenges in promoting business growth are: to achieve further economic diversification through cluster developments in the bio-resource, aerospace and industry technology sectors; to enhance sustainability in the traditional sectors; to strengthen the scientific and technical base of the province through skills development and training; and to ensure that value-added goods and services compete successfully in the international market.

Nova Scotia faces the challenges of raising the capacity and capability for research and development in order to become a more innovative economy. Partnering is critical, in particular, to translate the results of R&D into commercial opportunities and uses. Increases in the rate of technology adoption and skills development need to be made to improve productivity.

Provincial economic growth has tended to concentrate in the greater Halifax area, posing a challenge for rural areas. Responding to the urban agenda – ensuring that the needs, opportunities and capacities of medium-sized regional cities are addressed while not neglecting rural areas – will be a challenge in Nova Scotia.

In recent years, rural areas have expressed concerns about declining government presence and feelings of detachment, which are made worse by infrastructural deficiencies including transportation challenges.

There are many challenges facing individuals and organizations involved in community-based economic development in Atlantic Canada, ranging from financing small and medium-sized enterprises at the community level to building partnerships and strong local infrastructure, particularly a communications and information infrastructure.

The Internet, as an open and interactive system, binds community and marketplace. The challenge for communities, including business in communities, is to build an “on-ramp”

to the Internet in order to realize its vast e-business potential and connection to local and global markets.

Community economic development is a powerful force for energizing individuals and organizations. However, once energized, challenges remain such as ensuring the benefits of emerging sectors (e.g. off-shore oil and gas) are dispersed thorough the Atlantic provinces and traditional, rural-based industries adopt more innovative business practices to raise productivity levels.

Section IV – Plans and Priorities by Strategic Outcomes

The following table identifies the strategic outcomes and associated priorities that are addressed in the following details section.

Summary

Strategic Outcomes	ACOA's Strategic Priority*
<ul style="list-style-type: none"> Increased regional capacity to carry out leading edge R&D, enhanced capacity for commercialization of new technologies, more opportunities for technology skills development, increased acquisition of new technologies by SMEs and partnerships and alliances among private sector firms, universities and research institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation
<ul style="list-style-type: none"> Self-sustaining, economically viable communities supported through the development and implementation of strategic and operational plans. Expanded access to government business services in the areas of financing, counselling and information. Communities' self-development and alternate employment in areas affected by the closure of resource-based industries or wind-down of large projects. 	<ul style="list-style-type: none"> Community Economic Development
<ul style="list-style-type: none"> Increased opportunities for Atlantic Canadians to develop the motivation and business skills required to start and successfully grow their own business. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrepreneurship and Business Skills Development
<ul style="list-style-type: none"> Increased export performance of the Atlantic region, enhanced capabilities of SMEs to initiate and expand export activity. 	<ul style="list-style-type: none"> Trade
<ul style="list-style-type: none"> Increased Foreign Direct Investment in Atlantic Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> Investment
<ul style="list-style-type: none"> Increased profitability, investment and wages in the tourism sector resulting from higher quality, in-demand products that operate over longer seasons. 	<ul style="list-style-type: none"> Tourism
<ul style="list-style-type: none"> Employment, new business start-ups and expansion projects as a result of access to capital and information for Atlantic SMEs. 	<ul style="list-style-type: none"> Access to Capital and Information
<ul style="list-style-type: none"> Policy and program activities that support and promote improved competitiveness in the Atlantic economy, including research and analysis, co-ordination of the relevant development activities of other stakeholders, and advocacy of Atlantic Canada's interests in national decisions. 	<ul style="list-style-type: none"> Policy, Advocacy and Co-ordination
* Priorities are further described in the details section.	
Strategic Outcome	Delivered by:
<ul style="list-style-type: none"> Efficiently and effectively managed resources and administrative systems and services in place to support management decision-making, accountability and operational control. 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Administration

Details

Strategic Outcome:

Increased regional capacity to carry out leading-edge R&D, enhanced capacity for commercialization of new technologies, more opportunities for technology skills development, increased acquisition of new technologies by SMEs, and partnerships and alliances among private sector firms, universities and research institutions.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Innovation¹

<i>Resources:</i> (millions)	<u>2003-2004</u>	<u>2004-2005</u>	<u>2005-2006</u>
	\$126.2	\$121.9	\$128.5
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Increase activity in, and build capacity for, innovation and R&D leading to new technologies, products, processes or services that contribute to economic growth in Atlantic Canada. <div style="text-align: right;">Status: Ongoing</div>			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • New partnerships for technology development and commercialization - 30 per year. • Strengthened strategic sectors/clusters (e.g. aquaculture, ocean industries, biotechnology, information technology) – four sectors/clusters per year. • Strengthened innovation system linkages through support to strategic technology networks – two per year. • Strengthened technology development that allows resource sectors to increase their competitiveness – two sectors. 			
Plans: Improve SME access to risk-oriented financing for innovation projects, thus increasing the capacity for commercialization of R&D outputs. <div style="text-align: right;">Status: Ongoing</div>			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • New products and processes commercialized – 45 per year. • Start-ups of technology based SMEs – six per year. 			
Plans: Encourage and assist Atlantic SMEs to acquire enabling e-commerce technologies and associated knowledge to increase the level of transactions. <div style="text-align: right;">Status: Ongoing</div>			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • Increased awareness and use of e-commerce by SMEs in Atlantic Canada by hosting 12 e-commerce training sessions. • 32 one-on-one consultations with SMEs on e-business, capacity building and exporting. 			

¹ Improving business skills initiatives that support the Innovation Strategic Priority can also be found under ACOA's strategic priority Entrepreneurship and Business Skills Development.

Plans: Improve the awareness and implementation of commercialization and technology development processes at the SME, academic and institutional level by developing innovation partnerships and by hosting awareness sessions and commercialization sessions targeting SMEs, government and university research institute participants.

Status: New Emphasis

Results/Targets:

- 15 innovation awareness sessions targeting 180 participants.
- 7 advanced innovation sessions.

Monitoring: Targeted results are established for clients and assessed through client monitoring.

More information on innovation and technology may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apec.ca.gc.ca/e/business/index.shtml>

Strategic Outcome:

Self-sustaining, economically viable communities supported through the development and implementation of strategic and operational plans.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Community Economic Development

Resources: (millions)	2003-2004	2004-2005	2005-2006
	\$80.3	\$73.9	\$67.6
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Strengthen community planning and development through increased use of strategic community planning tools.			
Status: Ongoing			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none">• A stronger community strategic planning process and economic base to be achieved by using tools such as the new Strategic Community Investment Fund (SCIF), Community Business Development Corporations (41 Corporations), Regional Economic Development Organizations (52 Organizations) and other federal and provincial partners.• Enhance collaboration with partners through the integration of labour force development initiatives into the planning process.• 350 loans per year to young entrepreneurs through continued support from the Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs.• Support to the development of business in Black communities in Nova Scotia through support for the Black Business Initiative.• Foster the planning and implementation of Information Technology (IT) projects done primarily by the Regional Economic Development Organizations.• Increase community economic viability through projects supported under the Strategic Community Investment Fund.			
Monitoring:			
<ul style="list-style-type: none">• Tracking individual community strategic plans: in New Brunswick, for example, each of the 15 Regional Economic Development Organizations has a current priority to establish a three-year plan by 2003-2004.• Measuring program take-up through delivery agents.• Economic viability will be measured through program take-up considered in the context of regional strategic plans.			

More information on ACOA's Strategic Community Investment Fund may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/SCIF.shtml>

Strategic Outcome:

Expanded access to government business services in the areas of financing, counselling and information.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Community Economic Development

Plans, Priorities and Expected Results

Plans: Expand outreach to potential business clients through the availability of timely and useful information and the provision of assistance to prepare business and project plans.

Status: Ongoing

Results/Targets:

- Develop new information products/tools and strengthen information networks/partnerships to facilitate broader access to government business information and services through such activities as integration of electronic on-site libraries and increased use of electronic tools.
- Through 11 points of contact in New Brunswick, ACOA will provide counselling services to clients to assist in the process of community economic and client development. Annually, 4,500 interventions are targeted (an intervention is an interaction with a client that would contribute to advancing their business development and success).
- ACOA in Nova Scotia will work to integrate service to rural communities with partner organizations through increasing co-location of offices and formal and informal partnership networks. A joint project with Human Resources Development Canada will pilot integrated delivery of programs and services of both organizations to young entrepreneurs.
- The 42 access points of the Aboriginal Business Service Network (ABSN) in Atlantic Canada will be strengthened through improving collaboration with the Atlantic ABSN Working Committee, and developing specific information products. These will include a regional Web site and additional training in order to more fully address Aboriginal business information needs.
- Canada Business Service Centres (CBSCs) in Atlantic Canada will continue to review their partnership arrangements with external organizations. Some partnerships have already been renewed and strengthened, or, in some cases, transferred to a partner with a more direct fit. These ongoing changes provide more direct access to government business information and services at locations closer to "home" for the business community.

Plans: Increase the number of loans and resultant jobs created and maintained in rural areas as a result of SME counselling and financing services by Community Business Development Corporations (CBDCs).

Status: Ongoing

Results/Targets:

- Help create 1,200 new jobs and maintain approximately 2,500 jobs in rural areas through the issuance of approximately 1,040 new loans per year by CBDCs.
- Approximately 10,500 enquiries and information requests and counselling sessions per year provided by CBDCs.

Monitoring: Information products are continually evolving to meet client needs, and ongoing client interventions provide the means to introduce enhancements. In the example of New Brunswick interventions, these will be tracked as they occur.

Regularly scheduled reporting systems track activities of CBDCs throughout the region and confirm the accuracy of past and current targets.

More information on Community Business Development Corporations may be found at:

<http://www.cbdc.ca/>

More information on Canada Business Service Centres may be found at:

<http://www.cbdc.org/>

Strategic Outcome:

Community self-development and alternate employment in areas affected by the closure of resource based industries or wind-down of large projects.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Community Economic Development

Plans, Priorities and Expected Results	
Plans: Facilitate alternate and replacement economic opportunities in communities that experience closure of significant employers within a geographic area by assisting communities in planning and strategy development.	
Status: New Emphasis	
Results/Targets:	
<ul style="list-style-type: none">• Working with the community and economic development partners in Northeast New Brunswick region to implement a targeted SME development initiative with SMEs affected by the pending closure of the Brunswick Mine. Based on initial surveys of 60 affected companies, business planning services and support will be provided to those companies interested in further developing new products and new markets.• Assist communities in crisis, such as Canso in Nova Scotia, where traditional resource-based economies have severely declined. The Agency will work with such communities to develop leadership as well as plan and implement initiatives to diversify the economic base.• Proactive support for the development of the shellfish aquaculture sector in New Brunswick through areas such as research and development, marketing, access to capital, export development and technology development.• Sustainable SME and job creation in areas other than the traditional fish harvesting and processing.	
Monitoring: Working from underlying strengths of the communities, through a broad engagement philosophy, ACOA will strive to support communities experiencing economic upheavals. Monitoring will come more as a result of involvement in the planning and subsequent steps.	

Strategic Outcome:

Increased opportunities for Atlantic Canadians to develop the motivation and business skills required to start and successfully grow their own businesses.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Entrepreneurship and Business Skills Development

<i>Resources:</i> (millions)	<u>2003-2004</u> \$29.7	<u>2004-2005</u> \$24.8	<u>2005-2006</u> \$29.7
Plans, Priorities and Expected Results			
<p>Plans: Increase awareness of entrepreneurship as a career option, particularly among young Atlantic Canadians, to be achieved primarily by using various media to present entrepreneurial role models. As well, continue to support opportunities for Atlantic Canadians to learn about entrepreneurship and ensure access to business advisory and support services.</p> <p style="text-align: right;">Status: Ongoing</p>			
<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourage entrepreneurship by exposing a minimum of 50% of 15-29 year olds in Atlantic Canada to entrepreneurial role models through use of media such as television and the Internet. • Support informed decision-making about entrepreneurship as a viable career by ensuring that all high school guidance counsellors have the information they need to properly advise students about entrepreneurship. • Encourage business practices that respect the principles of sustainable economic development by widely distributing profiles of entrepreneurs whose businesses are respectful of the environment. • Contribute to business survival and growth rates by providing opportunities for at least 1,200 Atlantic Canadians per year to participate in business skills development workshops and seminars. 			
<p>Plans: Provide enhanced opportunities for Atlantic Canadian entrepreneurs to continue to improve their business skills. This will be achieved over the next three years through the implementation of three new programs: the Innovation Skills Development Initiative (ISDI), the Women in Business Initiative (WBI), and the Young Entrepreneur Development Initiative (YEDI).</p> <p style="text-align: right;">Status: New Emphasis</p>			
<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISDI: Assist approximately 200 firms over the next three years to train existing staff and recruit experts, experienced managers and skilled graduates. • WBI: Assist approximately 1,000 women business owners over the next three years to strengthen their management capabilities and business development skills. • YEDI: Involve approximately 3,000 young people over the next three years in activities and programs designed to develop the attitudes and business skills needed to successfully launch and grow a business. 			

Monitoring: As has been ACOA's practice, progress indicators, such as business entry and exit rates, and levels of intent to start a business will continue to be tracked. It must be acknowledged, however, that such indicators are affected by factors beyond ACOA's direct control. For this reason, ACOA will also carefully track the results of specific projects. This will include monitoring such things as the number of people exposed to promotion and awareness campaigns, the number of people participating in business skills development workshops, and participation levels of young Atlantic Canadians in venturing programs.

More information on entrepreneurship and business skills development may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/business/index.shtml>

Strategic Outcome:

Increased export performance of the Atlantic region; enhanced capabilities of SMEs to initiate and expand export activity.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Trade

Resources: (millions)	<u>2003-2004</u> \$33.7	<u>2004-2005</u> \$31.6	<u>2005-2006</u> \$30.3
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Provide regional trade information and support awareness of exporting as a growth option to Atlantic Canadian firms through trade awareness sessions, one-on-one counselling, conferences, seminars, and trade mentoring/coaching programs.			
Status: Ongoing			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> Assist 300 potential exporters in committing to exporting and meeting basic export readiness/skills requirements. Assist 80 SMEs in becoming new (first-time) exporters. 			
Plans: Develop a larger Atlantic Canadian pool of skilled and experienced trade specialists, as well as more qualified trade graduates of Atlantic universities/colleges employed in the region. This will be achieved through initiatives such as the Export Partnering Program and the Export Internship for Trade Graduates.			
Status: Ongoing			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> Enable 20 trade graduates to gain practical work experience through internships with firms that are new and/or existing exporters. Enable 20 students to gain first-hand international trade experience through participation in the development of research and export marketing plans for firms that are new and/or existing exporters. 			
Plans: Promote export development partnerships, consensus and "clusters of capability" in sectors/sub-sectors with significant export potential, and provide blueprints that are used successfully for export development in both knowledge-based and value-added resource industries.			
Status: Ongoing			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> Engage industry associations in the development and/or implementation of three sector export strategies (for example, the Newfoundland and Labrador boat building industry). 			
Plans: Initiate and expand export activity in selected international markets through the organization of missions, complemented by dissemination of trade research and sector/market information through seminars and conferences.			
Status: Ongoing			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> Provide 100 existing exporters with necessary information and skills to expand their export activity. Assist 40 existing exporters in successfully securing new export markets. 			

Monitoring: Monitoring will include such measures as the number of firms participating in trade awareness sessions and trade mentoring/coaching programs. The tracking of the number of first-time and existing exporters attaining new markets through ACOA-supported projects will be monitored through mechanisms such as the annual IBDA survey, the post-Team Canada Atlantic Mission Survey and the BDP first-time exporters survey.

More information on trade may be found on ACOA's Web site at:

<http://www.acoa-apec.ca/e/business/index.shtml>

Strategic Outcome:

Increased Foreign Direct Investment (FDI) in Atlantic Canada.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Investment

Resources: (millions)	<u>2003-2004</u> \$4.1	<u>2004-2005</u> \$3.8	<u>2005-2006</u> \$3.8
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Foreign direct investment intelligence, generation of investment leads, and greater regional awareness by strengthening investment partnerships.			
Status: Ongoing			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none">• Initiation of pan-Atlantic investment research and establishment of an FDI database.• Advocacy and liaison with Investment Partnerships Canada and Department of Foreign Affairs and International Trade.• Subscription to various competitive intelligence databases.• Greater co-operation between Industry Canada, the Provinces and ACOA in investment promotion and research through the Pan-Atlantic Investment Co-ordination Committee.• Participation in various conferences and missions (e.g. CoreNet, Team Canada Atlantic, World Investment Summits).			
Plans: Develop and provide general information about the region as a prospective investment site and profile the region as part of investment missions.			
Status: Ongoing			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none">• Engage in joint pan-Atlantic investment activities such as familiarization tours for site selectors/business editors and investment conferences/missions.• Develop an ACOA investment Web site to provide information for site selectors/corporate investors.• Provide timely intelligence and investment products to industry associations, federal and provincial partners.• Develop a media campaign on the region's cost advantages – advertisements to be placed in targeted U.S. and European site selector and sector magazines.• Production of information/awareness materials (e.g. Atlantic Canada Business Environment Profile, sector specific e-business CD cards) for distribution to partners and contacts.			
Monitoring: Progress indicators such as new investment contacts and leads generated by tours, missions, and conferences will be tracked. In addition, the number of contacts involved in mass mail-outs will be tracked.			

More information on investment may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apec.gc.ca/e/business/index.shtml>

Strategic Outcome:

Increased profitability, investment and wages in the tourism sector resulting from higher quality, in-demand products that operate over longer seasons.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Tourism

<i>Resources:</i> (millions)	<u>2003-2004</u>	<u>2004-2005</u>	<u>2005-2006</u>
	\$39.7	\$34.0	\$33.5
Plans, Priorities and Expected Results			
<p>Plans: Increase investment in, and development of, strategic tourism products, services, experiences and geographic areas by: administering the Bouctouche sustainable tourism communities model and mentoring program to candidate tourism communities; co-ordinating best practice missions that empower tourism operators with the knowledge required to develop in-demand, quality tourism products, services and experiences; and working strategically with sub-sector tourism product groupings.</p> <p style="text-align: right;">Status: Ongoing</p>			
<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deliver the Bouctouche model to eight new tourism communities and mentoring programs to ten tourism communities. • Deliver ten new "best practices" missions to be attended by 120 industry and Destination Marketing Organization representatives from Atlantic Canada. • Develop strategic public and private sector partnerships to generate five new streams of high quality, niche tourism products and experiences. 			
<p>Plans: Conversion from traditional, resource-based, consumptive tourism practices to business and communities demonstrating non-consumptive and sustainable tourism practices by: working with federal/provincial partners to develop priority projects; communicating the need to focus on the quality and sustainability of the product; and providing infrastructure assistance to strategic tourism businesses.</p> <p style="text-align: right;">Status: Ongoing</p>			
<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Form strategic partnerships to bring a co-ordinated, federal approach to tourism development in Atlantic Canada. • Host four Tourism Working Group meetings attended by federal/provincial representatives to exchange information and bring a co-ordinated regional approach to product development, tourism policy and program co-ordination. 			
<p>Plans: Increase tourism-related activity in Atlantic Canada by: forming strategic partnerships to bring a co-ordinated, regional approach to marketing the Atlantic Region in export markets; developing and marketing new, off-season tourism products; and providing leadership in the areas of brand development and brand marketing.</p> <p style="text-align: right;">Status: Ongoing</p>			

Results/Targets:

- Atlantic Canada Tourism Partnership project that generates a 10:1 return-on-investment in U.S. markets and a 5:1 return-on-investment in Japanese, U.K. and German markets.
- A new generation of themed, interactive, off-season tourism products.
- Assist six industry sub-sectors to develop and promote in demand, market-ready tourism products and experiences.

Plans: More effective use of federal, provincial and private sector financial resources by: informing tourism businesses and lenders about highest productivity tourism products, strategic investment areas and emerging opportunities in tourism; and by forming strategic planning partnerships with federal and provincial governments, industry groups, industry associations, etc.

Status: Ongoing

Results/Targets:

- More effective use of federal, provincial and private sector financial resources by: informing tourism business lenders about highest productivity tourism products, strategic investment areas and emerging opportunities in tourism; and by forming strategic planning partnerships with federal and provincial governments, industry groups, industry associations, etc.

Monitoring: Internal benefits monitoring; conversion studies; satisfaction surveys; post project surveys; post project evaluations.

Strategic Outcome:

Employment, new business start-ups and expansion projects as a result of access to capital and information for Atlantic SMEs.

Supported by ACOA's Strategic Priority: Access to Capital and Information

Resources: (millions)	<u>2003-2004</u>	<u>2004-2005</u>	<u>2005-2006</u>
	\$48.5	\$47.4	\$46.3
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Assist SMEs in Atlantic Canada to help them create and maintain jobs by providing capital assistance.			
			Status: Ongoing
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none">Through the Business Development Program, invest in approximately 400 Atlantic SMEs annually.			
Plans: Explore various options to identify and satisfy access to capital issues including other sources of public and private capital.			
			Status: New Priority
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none">Undertake to review the recommendations flowing from the Microcredit Review and the Junior Capital Pool formation, both reports scheduled to be released in 2003.			
Monitoring: The Agency will continue to monitor client projects on a regular basis for two reasons. The first reason is for repayment purposes and consists of reviews of clients' financial statements. The second reason is to monitor expected results from projects such as employment numbers, increased export sales and wages and salaries.			

More on ACOA Business Information may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apec.ca.gc.ca/e/business/index.shtml>

Strategic Outcome:

Policy and program activities that support and promote improved competitiveness in the Atlantic economy, including research and analysis, co-ordination of the relevant development activities of other stakeholders, and advocacy of Atlantic Canada's interests in national decisions.

ACOA's Strategic Priority: Policy, Advocacy and Co-ordination

<i>Resources:</i> <i>(millions)</i>	<u>2003-2004</u> \$8.3	<u>2004-2005</u> \$8.3	<u>2005-2006</u> \$8.2
Plans, Priorities and Expected Results			
<i>Plans:</i> Sponsorship of policy research projects and associated activities, including consultation and engagement with interested parties, while undertaking internal research and analytical exercises targeting strategic priorities and emerging policy areas.			
Status: Ongoing			
<i>Results/Targets:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Better understanding of the Atlantic economy. • Better ability to develop policies to design or improve programs. • Enhanced capacity for policy research in Atlantic Canada. 			
<i>Plans:</i> Effective defence of Atlantic Canada's interests and promotion of the Atlantic economy by influencing national decisions.			
Status: Ongoing			
<i>Results/Targets:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Better understanding of Atlantic positions in national decision-making. • National policies and programs that better reflect Atlantic circumstances. • Tangible benefits for Atlantic Canada in national procurement. 			
<i>Plans:</i> Co-ordination of PAC activities within ACOA, between federal departments in Atlantic Canada, and with provincial governments in Atlantic Canada.			
Status: Ongoing			
<i>Results/Targets:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Identify areas of joint strategic interest. • Develop common and/or compatible and/or complementary positions on defined issues. • Develop strategic initiatives that reflect commonly held positions on defined issues. 			
<i>Monitoring:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Research reports and papers finalized, and follow-up projects identified and launched. • Quarterly report of research activities. • Materials presented at meetings (e.g. decks, papers). 			

Strategic Outcome:

Efficiently and effectively managed resources and administrative systems and services in place to support management decision-making, accountability and operational control.

Supported by ACOA's Business Line: Corporate Administration

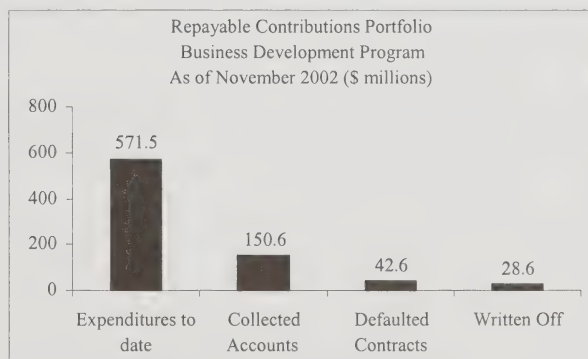
Resources: (millions)	<u>2003-2004</u> \$21.0	<u>2004-2005</u> \$21.0	<u>2005-2006</u> \$21.0
Plans, Priorities and Expected Results			
<p>Plans: Continuous improvement in the provision of timely and quality corporate administrative services and in the promotion of sound management practices, including modern comptrollership, grants and contributions, contracting accountability and human resources planning.</p> <p>Status: Ongoing</p>			
<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none">• Continued awareness and understanding of ACOA's rationale, programs and services among both the general public and the Agency's key stakeholders.• Through the use of Web technology and service transformation, continue to increase the availability of corporate information, integrate program management and finance reporting systems, and ready key service systems for on-line delivery.• Sustained efforts toward becoming an employer of choice by reviewing and modernizing leadership and employee development programs, promoting employment equity and implementing the continuous learning policy.• Provide information as an aid to decision-making and strategic management and, ultimately, program improvement and organizational learning through fair, reliable, valid and understandable internal audits and evaluations. Follow-up on the Office of the Auditor General reports pertaining to Agency activities. <p>Information on ACOA's reviews and audits may be found on the Agency's Web site at: http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/audit.shtml</p> <ul style="list-style-type: none">• Review Agency activities to realign with priorities as stated in the Speech from the Throne. This would include possible transfers to increase operating resources so that priorities are adequately resourced.• In the next three years, implementation of the Modern Business Management Initiative Action Plan and a follow-up assessment to identify areas requiring further attention. More information on Modern Comptrollership may be found at: http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/ and on ACOA's Web site at: http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/parliament.shtml			

Business Development Program Repayable Portfolio

Description

Under the Business Development Program (BDP), ACOA provides interest-free, unsecured loans to SMEs to help them start-up, expand, improve productivity, develop new markets or undertake other growth-oriented activities. Commercial assistance is repayable over an average repayment term of five to seven years. From inception of the BDP in 1995 until November 2002, the Agency collected \$150.6 million of repayable contributions. The Agency has collected approximately 80% of forecast scheduled repayment on an annual basis for the past two years. Approximately 15% of those forecast revenues end up being rescheduled to future years, and approximately 5% represent defaulted contracts and write-offs. The collection of repayable contributions under BDP is expected to total at least \$44.8 million in 2003-2004.

The chart below gives a picture of the BDP Repayable Contributions Portfolio. Under this program, full repayment of commercial assistance has been in effect since 1995. The cumulative rate of defaulted contracts and write-offs since 1995 is 12% (\$71.2 million of a total \$571.5 million). Over the past four years, the average annual combined default and write-off rate was 4.3% (4.8% in fiscal year 2001-2002). It is anticipated that the Agency will write off approximately \$18 million in 2003-2004.



Risk Mix

The planned risk mix for the period 2003-2004 is:

<i>Risk Rating</i>	<i>Current</i>	<i>Anticipated Mix</i>
<i>Low</i>	<i>14%</i>	<i>10%</i>
<i>Low-Medium</i>	<i>29%</i>	<i>25%</i>
<i>Medium</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>
<i>Medium-High</i>	<i>16%</i>	<i>25%</i>
<i>High</i>	<i>6%</i>	<i>5%</i>

The evaluation of the BDP suggests that the Agency may have drifted towards more capital asset based lending. The current lower-risk type of lending is likely to result in less incremental impact. Hence “incrementality” and “need” will be given increased emphasis in the due diligence process. This, in turn, will lead to a slightly high risk-mix for the receivables. For more information on repayable contributions, see the following Web site: <http://www.acoa-apeco.gc.ca/e/financial/repayable/index.shtml>.

Horizontal Issues

Government of Canada's Rural Policy

The Government of Canada's Rural Policy is one of the biggest, current horizontal initiatives. It is particularly relevant in Atlantic Canada in light of the fact that a larger proportion of the region's population is rural than is the case for the nation as a whole. ACOA has supported this rural policy and provides chairs for Rural Teams in each province.

Many rural communities face particular economic development challenges, and ACOA has a lengthy tradition of supporting entrepreneurs in these communities. This support is not only direct, through the Business Development Program, for example, but indirect through the Canada Business Development Corporations, located in the rural communities, and through help provided to local economic development bodies preparing strategic economic plans. ACOA has also sponsored research in an effort to better understand some of the challenges rural communities face, such as examining the reasons and motivations that youth stay or leave and the impact of technology on remote communities.

The Canadian Rural Partnership is a horizontal initiative involving 30 departments and agencies. It was originally established in 1998 for a period of four years and was renewed in June 2002 for a further five-year period. Some Atlantic Rural Team activities are as follows:

- Rural Team Newfoundland and Labrador will continue to be a successful vehicle for information-sharing and dialogue among key federal and provincial government departments and agencies on issues of relevance to rural areas of the province.
- Prince Edward Island's Rural Team is developing a unique partnership with the Federal Council, with the Chair of the Rural Team sitting as a member of the Council. Prince Edward Island's Rural Team will also sponsor local youth to participate in the National Youth Forum in Ontario in 2003, and will continue a research project to profile rural Prince Edward Island.
- The Nova Scotia Rural Team has successfully translated itself from a government body to a government-community team. This team has identified a number of action priorities including: revitalize the rural volunteer sector through innovation and skills development; conduct community-level dialogues to engage rural citizens, particularly Aboriginals, African Nova Scotians and youth; and advocate rural issues and realities within government.
- Rural Team New Brunswick has identified a role to provide greater access to broadband infrastructure in rural and Aboriginal communities in 2003-2004.

Aboriginal Economic Development

The responsibility for Aboriginal economic development is a responsibility shared with other federal government department such as Indian and Northern Affairs Canada, Fisheries and Oceans Canada, Aboriginal Business Canada, and Human Resources Development Canada. Aboriginal economic development is an area where ACOA can make progress by identifying opportunities and developing a more consistent team-like approach. With the exception of the Aboriginal Economic Development Fund, a New Brunswick-specific federal/provincial program, ACOA does not have programs specifically targeted toward Aboriginal applicants. Existing programs have sufficient flexibility to accommodate any conceivable Aboriginal development initiative. The Agency has the ability not only to invest in Aboriginal businesses and communities, but to invest in those priority areas identified by Aboriginal business owners themselves: development of management skills; improvements to productivity; expansion of markets; innovation; and financing.

With respect to the Aboriginal Business Service Network (ABSN), ACOA's approach has been to deliver this initiative as a component of the Canada Business Service Centres' (CBCSCs') regionalization initiative. The plan called for the establishment of 42 ABSN sites in Atlantic Canada: 31 reserves; 6 Innu, Inuit and Métis communities in Labrador; 4 Native Friendship Centres (one in each province - to serve off-reserve Aboriginals); and one with Ulnooweg Development Group Inc. (Atlantic Canada's only Aboriginal Capital Corporation). ACOA committed to purchase and install a public access computer and related peripheral equipment, to provide computer literacy training and training on CBSC services, including its general and Aboriginal-specific information holdings/content, and to purchase and install a small business library at each ABSN site. To date, 41 of 42 sites are fully operational and training is underway. ACOA sees this as an important initiative in the ongoing efforts to encourage Aboriginal economic development.

In New Brunswick, the Joint Economic Development Initiative (JEDI) provides a forum for federal, provincial and Aboriginal governments/ organizations/groups/individuals to discuss, develop and promote initiatives which will foster economic development in Aboriginal communities. Participants of JEDI include: senior officials from a number of provincial and federal departments; Chief of First Nation communities; leaders of provincial Aboriginal organizations; Economic Development Officers from Aboriginal communities; and interested Aboriginal individuals. All participants are committed to enhancing economic development within Aboriginal communities, both on and off reserves.

In Nova Scotia, a tripartite agreement has been signed between the Aboriginal community, the Government of Canada and the Province of Nova Scotia.

Under the agreement, a sub-committee on economic development is in place, and this group places a strong emphasis on youth entrepreneurship and the need to examine the constraints to business and economic development in native communities.

In Newfoundland and Labrador, ACOA is co-ordinating federal efforts on the Voisey's Bay initiative to promote Aboriginal economic development opportunities. An interdepartmental committee has been established in this regard.

International Business Development Agreement (IBDA)

The Canada/Atlantic Provinces COOPERATION Agreement on International Business Development (IBDA) is currently operating under its second extension with the objective to continue to harmonize federal and provincial activities in international business development.

IBDA Summary				
Collective Initiative	Objective	List of Partners	Money Allocated by Partners (\$ millions)	Planned Results
Canada/Atlantic Provinces COOPERATION Agreement on International Business Development (2000-2001 to 2005-2006)	Increased numbers of new exporters, and new markets for existing exporters, and increased export sales.	› ACOA	› \$5.6	› 150 new exporters › 100 new markets for existing/new exporters › 200 exporters increasing their sales
		› Business New Brunswick	› \$0.9	
		› Nova Scotia Business Inc.	› \$0.9	
		› NL Department of Industry, Trade and Rural Development	› \$0.4	
		› PEI Business Development Inc.	› \$0.2	
		› Department of Foreign Affairs & International Trade	› 0	
		› Industry Canada	› 0	
		Total:	\$8.0	

Brand Canada Pilot Project

The Department of Foreign Affairs and International Trade, on behalf of Team Canada Inc. members, was allocated a budget of \$9 million over three fiscal years (2002-2004) for the Brand Canada initiative. The project's specific strategic objectives are to raise the profile and improve the image of Canada internationally at key trade shows, commensurate with the standards of our competitors, and to ensure that perceptions of foreign investors "catch up" to the reality of Canada's performance.

The Brand Canada Pilot Project, a survey of 100 selected senior U.S. executives located in Boston and Dallas with the objective to gain a clear understanding of the current issues affecting foreign direct investment location decisions, was completed in 2001-2002. Results show that opinions of Canada as an foreign direct investment location came out reasonably well. Atlantic Canada, however, was less familiar to investors.

In an effort to increase the awareness of Atlantic Canada as an attractive location for trade and foreign direct investment among investors, the Agency has developed a number of marketing tools and initiatives. For example, ACOA has developed a Team Canada Atlantic (TCA) mission concept. TCA is a co-operative effort between the four Atlantic provinces and the Government of Canada designed to optimize export and trade development on a pan-Atlantic scale. The TCA trade mission concept consists of the recruitment of up to 40 companies (10 from each Atlantic province) and the contracted services of a matchmaker to arrange approximately six meetings for each company over a three-day period. The missions are multi-sector trade and investment missions, targeting selected markets in the United States and Europe. This approach has permitted the region and its companies to benefit from the efficiencies and impact of a pan-Atlantic approach to the development of key markets and increase economic development for Atlantic Canada.

Furthermore, ACOA has implemented the Pan-Atlantic Investment Co-ordination Committee. The committee, which is co-chaired by the Agency, includes the provincial directors of investment and was established to foster co-operation and coordination in the area of foreign direct investment development within the region.

The Agency has developed a media campaign of investment promotion advertisements to be placed in selected U.S. and European site selector and sector magazines. As well, an Atlantic Canada Business Environment Profile and sector-specific e-business CD cards for distribution to investment partners and key contacts are in production.

Infrastructure Canada

In Budget 2000, the Government of Canada announced funding for \$2.05 billion nationally over five years for: water and wastewater systems; water management; solid waste management; and recycling. The allocation formula is similar to the one used in the last Infrastructure Program, being a weighted combination of population and unemployment.

The Atlantic Region's share of \$183.7 million (approximately 9% of the \$2.05 billion) is broken down as follows:

	(\$ millions)
Newfoundland and Labrador	\$ 51.2
Prince Edward Island	\$ 12.8
Nova Scotia	\$ 65.3
New Brunswick	\$ 54.4
TOTAL	\$183.7

The intent is that this program will again seek equitable participation from provincial and municipal levels of government. Thus, the total Atlantic investment is expected to be \$550 million over five years.

Green Municipal Infrastructure has been identified as a priority and agreements identify an investment target for green projects. This is essentially water and wastewater systems, water management, solid waste management and recycling. The target is set at 70% in New Brunswick and 60% in the other three Atlantic provinces. Rural investment targets have also been established: Nova Scotia 39%; New Brunswick 40%; Prince Edward Island 46%; and Newfoundland and Labrador 56%.

Several new infrastructure initiatives have recently been announced. Budget 2000 identified \$600 million for the National Highway System infrastructure improvements. Budget 2001 provided \$2 billion for the development of the Canada Strategic Infrastructure Fund to address the need for cost-sharing large, strategic-based infrastructure projects that do not overlap areas covered by existing infrastructure programs. This program will be managed and delivered by Infrastructure Canada with regional agencies providing logistical support through a formal Memorandum of Understanding. Finally, Budget 2001 provided an additional \$600 million for the establishment of the Border Infrastructure Fund to address improvement and security requirements at Canada's busiest border crossings to the United States.

Federal Regional Councils

ACOA's regional Vice-Presidents chair Federal Councils in each province. These Councils bring together senior officials of federal departments and agencies, and play an important role, at the executive level, in the promotion of improved delivery of services and communications with provincial governments. The Councils work jointly with stakeholders on official languages, innovation, security, human resource management, homelessness, policy development, Government On-Line, regional economic development, and science and the environment. Each Federal Council has a number of sub-committees addressing various themes. Specific initiatives planned for, or under way during, 2003-2004 include:

- Prince Edward Island Federal Council is developing a Shared Learning Centre, which will open in Charlottetown in 2005. It is also proceeding with initiatives on embracing change, youth, Government On-Line and Modern Comptrollership.
- Newfoundland and Labrador Federal Council is implementing a Public Sector Leadership and Management Development Program in partnership with Memorial University of Newfoundland's Executive MBA Program.
- New Brunswick Federal Council will continue to implement a new governance structure for its operations, comprising a six-member Board of Management, with each member assigned responsibility for one or more horizontal files covering major federal initiatives in New Brunswick.
- Nova Scotia Federal Council is developing a human resources plan for increasing diversity and formalizing an economic and social inclusion charter.
- All of the Regional Councils will continue their human resources initiatives within the federal public service, including new learning initiatives.

OECD Territorial Development Policy Committee (TDPC)

The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) completed its review of Canada's territorial policies and published its report in September 2002. A discussion forum was held with the OECD researchers, participating departments and agencies and members of the public who were consulted in the course of the review. In addition to ACOA, contributing participants included Canada Economic Development (CED-Quebec); Western Economic Diversification Canada; FedNor/Industry Canada; Statistics Canada; Agriculture and Agri-Food Canada; Human Resources Development Canada; and Indian and Northern Affairs Canada. Reactions to the release of the study were fairly balanced. Most of the concerns raised in the review met with issues currently being addressed by Canada, for example, the urban file, equalization and the development of remote communities. One province expressed concern that the report described Canada as the most decentralized federation, a conclusion based on provinces' ability to raise their own taxes. The conclusion counters provinces' issue of fiscal imbalance between provinces and federal level.

As of April 2002, ACOA became the official Canadian delegate to the OECD Territorial Development Policy Committee and is now the liaison with the TDPC for territorial reviews being done in Canada. Under the leadership of Canada Economic Development (CED-Quebec), a review of the *Communauté Métropolitaine de Montréal* (CMM) is currently in development with the objective to assess governance and urban fiscal capacity as a variable of regional economic development. OECD experts will carry out the review in 2003-2004. The report will be presented for review by the TDPC committee at its December 2003 meeting, before being released in 2004.

Government Themes and Management Issues

Government On-Line

The Government of Canada is committed to being the government most connected to its citizens, with Canadians able to access key government information and services on-line by 2005. The goal of the Government On-Line (GOL) multi-year initiative is to use information and communications technology to provide Canadians with enhanced access to improved citizen-centred, integrated services, anytime, anywhere, and in the official language of their choice. GOL will complement the other ways the government delivers services to Canadians – in person, by mail and by phone.

ACOA has been preparing for GOL since it was announced in the October 1999 Speech from the Throne. Over the next three years, Service Transformation, including employing the use of Web technology with data encryption and electronic signature, will continue.

1. Grants and Contributions Funding

Clients, partners and stakeholders will be capable of the following interactive activities under the Agency's Development business line:

- Market Information relating to specific industry sectors;
- Application for Funding (Atlantic Innovation Fund pilot completed);
- Ability to submit claims for reimbursement;
- Payment of contracts on-line;
- Repayment of loans; and,
- Ability to monitor key aspects of G&C project information from start to finish.

2. Information Sharing and Exchange

ACOA will improve communication and exchange of information with its clients for things such as:

- On-Line Access to Information (available since Spring 2002);
- Interactive Calendar of Events designed for both internal and external clients;
- Essential business information relevant to ACOA's services with clients and stakeholders; and
- Provision of interactive messaging, posting and cataloguing of information pertinent to the Agency's lines of service.

More information on GOL may be found at ACOA's web site at: <http://www.acoa-apec.gc.ca/e/library/parliament.shtml>

Sustainable Development

A healthy environment is essential to the development and maintenance of a strong, growing and sustainable economy in Atlantic Canada. As one of 29 departments and agencies that have established and updated sustainable development strategies, ACOA has focussed on initiatives within its mandate that contribute to sustainable businesses and communities in Atlantic Canada and to setting an example in the way it handles internal operations.

While the Agency continues to support business enterprises, there are both cautions and opportunities involved. Specifically, there are increasing requirements and public expectations that enterprises take into consideration the environmental effects of their operations. Issues facing the region, as identified in ACOA's 2000 Sustainable Development Strategy (SDS) Update, remain valid, i.e. natural resource depletion, pollution and physical degradation of land. As a result, all projects for ACOA funding are subject to screening under the *Environmental Assessment Act* to minimize any risk to the environment.

Concurrently, there are increasing opportunities for businesses that wish to join Atlantic Canada's growing environmental industries sector. The Atlantic Innovation Fund (AIF) is making strategic investments in leading-edge research and development that directly contribute to the development of technology-based economic activity, including the environmental industries sector. Under Round I of the AIF, the Agency investment in projects with a direct environmental element is \$21.7 million toward a total investment of \$44.1 million.

Recent research has shown that there exists a strong perception among potential entrepreneurs that operating a profitable business and protecting the environment are incompatible. However, it has been shown that there are many benefits, financial and other, which an entrepreneur can derive from creating and operating an environmentally friendly enterprise. To help set the record straight, the Agency is producing several awareness projects, including a handbook that promotes an understanding of how environmental issues and responsibilities are being supported through entrepreneurship and entrepreneurs in Atlantic Canada, and generic and industry-specific fact sheets to help entrepreneurs to identify ways in which they can become eco-efficient.

Strategic Outcome:	
Environmentally responsible practices among ACOA clients and stakeholders.	
Key Activities: Distribution of generic eco-efficiency fact sheet to new program applicants and available at ACOA offices, CBDCs, CBSCs and CEDAs.	Planned results: More eco-efficient operations and environmentally conscious decisions by ACOA clients and stakeholders.
Strategic Outcome:	
Opportunities for environmental industries in Atlantic Canada.	

Key Activities: Strategy for the development of the environmental industries sector presented to senior management.	Planned results: To determine what currently exists within the industries and what role ACOA could play.
Strategic Outcome: Opportunities to collaborate with public and private organizations on common sustainable development goals and objectives.	
Key Activities: Internal and external consultations will be held in conjunction with the preparation of ACOA's 2003 SDS Update.	Planned results: Create partnerships within the public and private sectors to work on common initiatives.
Strategic Outcome: Increased awareness and understanding of what ACOA employees and contracted resources can do to support the goal of sustainable development.	
Key Activities: Information sessions for staff on ACOA's role in SD and how they can contribute to SD. One session per region and Head Office.	Planned results: Increase the Agency's capacity to embrace the three "Rs" of sustainable development: Reduce, Re-use and Recycle.
Strategic Outcome: More efficient use of resources.	
Key Activities: Purchase at least one additional alternative fuel vehicle to replace existing gasoline-fuelled vehicles.	Planned results: Participate in government's efforts to reduce greenhouse gas emissions.

More information on ACOA's Sustainable Development Strategy may be found at ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/sustain/index.shtml>

Modern Comptrollership

Through its Modern Business Management Initiative ACOA has embraced Treasury Board's Modern Comptrollership initiative. Currently, the Agency is implementing its Action Plan, which focusses on 10 priority areas emanating from its Capacity Assessment. The specific areas that the Agency is addressing are: Modern Comptrollership leadership; risk management; planning and performance information; service quality; business process improvement; reporting transparency; Workplace of Choice; comptrollership competencies; and assessing reporting and cost management information requirements. Implementation of the Action Plan will continue during 2003-2004 and into 2004-2005. It is expected that the Agency will conduct a follow-up assessment in mid 2004-2005 to determine the extent of improved management practices and to identify further areas requiring attention. Detailed information on the Agency's Capacity Assessment and Action Plan can be found on its Web site: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/parliament.shtml>

Section 41 of the *Official Languages Act*

On the national level, ACOA has maintained its participation on the National Committee for Canadian Francophone Human Resources Development as well as the National Committee of Official Languages Co-ordinators responsible for the implementation of Section 41 of the *Official Languages Act*.

Consequently, the Agency is working closely with the economic development and employability groups (Regroupement de développement économique et d'employabilité - RDÉEs) in each of the four Atlantic provinces. In addition to the regular contact maintained with the organizations representing Francophones in the four Atlantic provinces and the assistance it provides with the preparation of their action plans, the Agency maintains a close relationship with the four Francophone organizations spearheading economic issues.

At the regional level, the Agency plays an active role in the official languages sub-committees of each of the four Federal Councils of the Atlantic provinces. The Agency also works with various Francophone organizations in the region to stimulate and nourish the economic development of the Francophone community. To prepare the way for effective collaboration, the Agency ensures that the specific needs of the Francophone population are an integral part of its economic development research, thus enabling ACOA to better meet the needs of entrepreneurs in the Francophone community. The research conducted by the Agency also looks at entrepreneurship opportunities for young Francophones.

With respect to supporting Acadian and Francophone communities, ACOA is a signatory to two partnership agreements with the Department of Canadian Heritage (PCH). Along with numerous other federal institutions, ACOA is a signatory to the Interdepartmental Partnership with the Official Language Communities, where both parties share in funding activities in the communities that are innovative, strategic and long lasting.

Another partnership that is specific to ACOA and PCH is the Atlantic Canada Cultural and Economic Partnership. Funded jointly and on an equal basis by both partners, this initiative seeks to stimulate economic development through culture and to celebrate the 400th anniversary of the arrival of the French in North America in 1604. Many activities are slated for 2004, including the third World Acadian Congress, the highlight of the 2004 festivities, to be held in Nova Scotia.

With respect to the Regional Economic Development Organizations and Community Business Development Corporations to which it provides funding, ACOA monitors the contribution levels these organizations make to Francophone groups as well as the representation of Francophones on their Boards of Directors. It also ensures that the Canada Business Services Centres, located in each of the four Atlantic provinces, deliver services in both official languages.

Citizen-centred Service Delivery

The Agency continues to be a strong supporter of the five-year service improvement initiative, approved by Treasury Board, and has conducted corporate client and employee surveys using the Government of Canada's Common Measuring Tool (CMT). The Agency's first survey, in 2001, contacted 1,792 clients with a response rate of 33%. The survey identified that 83.6% of ACOA's clients were satisfied with the overall service they received. Key areas that could be improved are time-related: i.e. time to process an application, receive a payment and receive information. A Service Improvement Plan has been initiated to address those client priorities as well as other client observations. In the spring of 2003, ACOA will conduct a second corporate client survey. This survey will again examine satisfaction levels and importance of service, and identify critical barriers and areas or priorities for improvement. It will also offer the opportunity to make comparisons with the baseline survey results.

The Agency has also completed a pilot project in New Brunswick for the development of client-driven service standards for commercial projects submitted under the Business Development Program, and will continue with standards development in other provinces.

In terms of business process improvement, the Agency plans to expand and implement its process mapping approach to other core programming activities including the Strategic Community Investment Fund, Community Business Service Centres and Atlantic Investment Fund.

ACOA's Review Services

Reporting, accountability, transparency and protecting the public interest are key features of ACOA's results-based management approach to program planning, monitoring, audit and evaluation. It is through the Agency's Review Committee, which is chaired by the President and includes as members the Regional Vice-Presidents, that ACOA's internal audits, evaluations and reviews are approved for a three-year period. Using the findings from these activities and other performance information, ACOA's senior managers and program officials are able to implement recommended changes to policies, programs or initiatives and to report results to central agencies, Parliament and the public.

The primary goal of ACOA's Review Services Division is to provide the Agency's senior managers with timely, accurate, balanced and evidence-based information on the performance, relevance, cost-effectiveness and results achieved, of key Agency policies, programs and initiatives. In turn, this information is used by ACOA senior management to make strategic and operational decisions on improving the overall effectiveness of the Agency's programming, and to account for results.

For example, a third-party, Atlantic-wide evaluation of the Canada Business Service Centres will be completed in 2003. A number of recommendations will be made concerning the improvement of services to clients, and will be forwarded to senior officials in ACOA's Policy and Programs Directorate for action.

Further, an in-depth evaluation of ACOA's core program, the Business Development Program (BDP), is currently being finalized. BDP was introduced in 1995 to support and promote new opportunities for economic development in Atlantic Canada, with particular emphasis on small and medium-sized enterprises. To date, BDP has provided \$814 million in assistance to over 4,200 clients. The evaluation will be forwarded to internal and external parties including Treasury Board Secretariat and the Standing Committee on Public Accounts. In addition, the executive summary will be posted on ACOA's main Web site in both official languages. For additional details on ACOA's Review Plan for fiscal year 2003-2004, please refer to the Annex.

Section V - Organization

A. Agency Business Lines

The primary business line for ACOA is Development. This includes the policy, planning and delivery functions directly related to the following:

- *Innovation*
- *Community Economic Development*
- *Entrepreneurship and Business Skills Development*
- *Trade*
- *Investment*
- *Tourism*
- *Access to Capital and Information*
- *Policy, Advocacy and Co-ordination*

Sound management of the Agency is provided with the Corporate Administration business line. Aligning resources to the priorities in the strategic planning framework assumes risk and is achieved through strategic and financial planning. The Agency's Board and Executive Committee, internal audit and evaluation functions provide accountability for results to Canadians. This business line also includes: the executive offices of the Minister of State and President; personnel, finance, systems and administrative support provided by corporate and regional offices; legal services; and communication activities.

B. Development Business Line

Net Planned Spending and Full-time Equivalents (FTEs):

Forecast Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006	
\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
341.5	479	418.2	468	406.4	468	394.8	468

C. Corporate Administration Business Line

Net Planned Spending and Full-Time Equivalents (FTEs):

Forecast Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006	
\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
20.5	138	21.0	135	21.0	135	21.0	135

D. Strategic Outcomes and Business Lines

The following table demonstrates the 2003-2004 planning year resource relationship between the Strategic Outcomes and Business Lines.

Planning Year 2003-2004				
Description (\$ millions)		Business Line		Total
		Development	Corporate Administration	
<i>Strategic Priorities / Outcomes</i>	<i>Innovation</i>	126.2		126.2
	<i>Community Economic Development</i>	80.3		80.3
	<i>Entrepreneurship and Business Skills Development</i>	29.7		29.7
	<i>Trade</i>	33.7		33.7
	<i>Investment</i>	4.1		4.1
	<i>Tourism</i>	39.7		39.7
	<i>Access to Capital and Information</i>	48.5		48.5
	<i>Policy Advocacy and Co-ordination.</i>	8.3		8.3
	<i>Corporate Administration</i>		21.0	21.0
Sub-total		370.5	21.0	391.5
<i>Infrastructure Canada</i>		42.7		42.7
<i>Statutory Transfer Payments</i>		5.0		5.0
Total Programming		418.2	21.0	439.2

E. Accountability

The Honourable Allan Rock, Minister of Industry, is responsible for ACOA. The Honourable Gerry Byrne, Minister of State, ACOA, reports to the Minister of Industry. Mr. Dennis Wallace, President of ACOA, is responsible for the Development and Corporate Administration business lines and reports to the Minister of Industry and the Minister of State.

F. Responsibilities

2003-2004 Resources by Responsibility Area (\$ millions)						
Business Line	Regions	Policy and Programs	Human Resources	Finance and Corporate Services	All Other*	Total
Development 468 FTEs	383.8	29.1	0.3	5.0	-	418.2
Corporate Administration 135 FTEs	5.3	0.6	1.4	10.2	3.5	21.0
Total Planned 603 FTEs	389.1	29.7	1.7	15.2	3.5	439.2

*Other: Legal Services, President, Minister of State, Minister, and Advisory Board

G. Agency Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Corporate Administration	20.5	21.0	21.0	21.0
Development	426.2	418.2	406.4	392.7
Total Main Estimates	446.7	439.2	427.4	413.7
Adjustments *	(84.7)			2.1
Net Planned Spending	362.0 **	439.2	427.4	415.8
Less: Non-respendable revenue	57.9	59.0	59.0	59.0
Plus: Cost of services received without charge	5.9	6.1	6.1	6.1
Net Cost of Program	310.0	386.3	374.5	362.9

Full-time Equivalents	617	603	603	603
------------------------------	-----	-----	-----	-----

* Adjustments accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include supplementary estimates and other in-year approved allotment adjustments. These adjustments include reprofiling resources of \$89.5 million, offset by increased costs due to collective bargaining of \$2.2 million, increasing liabilities arising under statutory transfer payment programs of \$2.2 million and other miscellaneous adjustments of \$0.4 million.

** Reflects forecast expenditures to the end of the fiscal year.

Note: Planned spending reflects funds currently approved in the government fiscal plan. Over the three-year planning period, a reduction of \$23.4 is expected. The Agency is committed to following government policies and priorities set out in the Speech from the Throne. These include the reallocation of funds to best serve Atlantic Canadians and possible transfers to operating resources.

ANNEX

The following tables may be accessed from the ACOA Web site:

<http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/rpp2003/estimates2003.shtml>.

Table 4	Summary of Transfer Payments
Table 5	Details on Transfer Payments Programs
Table 7	Non-respendable Revenue
Table 8	Net Cost of Program for the Estimates Year
Table 9	2003-2004 Review Plan – Audits and Evaluations

More information on ACOA's programs and a full list of the Agency publications may be obtained from the ACOA Web site <http://www.acoa-apeca.gc.ca> or upon request from:

Communications Branch
ACOA Head Office
Blue Cross Centre
644 Main Street, P.O. Box 6051
Moncton, New Brunswick E1C 9J8

Toll Free : 1-800-561-7862
General : (506) 851-2271
Facsimile : (506) 851-7403

ANNEXE

Il est possible de consulter les tableaux suivants dans le site Web de l'APECA
<http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/reports/rtp2003/estimates2003.shtml>

Tableau 4	Sommaire des paiements de transfert
Tableau 5	Détails sur les programmes de paiements de transfert
Tableau 7	Recettes non disponibles
Tableau 8	Coût net du programme pour l'exercice budgétaire
Tableau 9	Plan d'examen 2003-2004 – Vérifications et évaluations

Pour obtenir d'autres renseignements sur les programmes de l'APECA et la liste complète des publications de l'Agence, consulter le site Web de l'APECA (<http://www.acoa-apeca.gc.ca>) ou s'adresser à :

Direction des communications
 Siège social de l'APECA
 Centre de la Croix-Bleue
 644, rue Main
 C.P. 6051
 Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 9J8

Sans frais : 1-800-561-7862
 N° de tél. : (506) 851-2271
 N° de fax : (506) 851-7403

G. Dépenses prévues de l'Agence

(en millions de dollars)			
Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Administration générale	20,5	21,0	21,0
Développement	426,2	418,2	406,4
Total du Budget principal des dépenses	446,7	439,2	427,4
Ajustements *	(84,7)		2,1
Dépenses nettes prévues	362,0 **	439,2	427,4
Moins : Recettes non disponibles	57,9	59,0	59,0
Plus : Coût des services obtenus gratuitement	5,9	6,1	6,1
Coût net du Programme	310,0	386,3	362,9
Équivalents temps plein	617	603	603

* Les ajustements tiennent compte des approbations obtenues depuis le dépôt du Budget principal des dépenses et comprennent les dépenses supplémentaires et les autres rajustements d'affectations approuvées au cours de l'exercice. Ces rajustements comprennent un report de ressources de 89,5 millions de dollars, compensé par une augmentation des coûts de l'ordre de 2,2 millions de dollars en raison des négociations collectives, une augmentation des obligations aux termes des programmes de transferts obligatoires de l'ordre de 2,2 millions de dollars et d'autres rajustements divers de 0,4 million de dollars.

** Reflète les estimations des dépenses jusqu'à la fin de l'exercice.

Nota : Les dépenses prévues sont conformes aux fonds approuvés par le gouvernement dans son plan financier en cours. Pour la période de planification triennale, une réduction de 23,4 millions de dollars est prévue. L'Agence s'est engagée à respecter les politiques et les priorités énoncées dans le discours du Trône. Elle procédera notamment à la réaffectation des ressources pour mieux servir la population du Canada atlantique et aux transferts aux ressources de fonctionnement.

E. Reddition de comptes

L'honorable Allan Rock, ministre de l'Industrie, est responsable de l'APECA. L'honorable Gerry Byrne, ministre d'Etat à l'APECA, rend compte au ministre de l'Industrie. M. Dennis Wallace, président de l'APECA, est chargé des secteurs d'activité Développement et Administration générale et relève du ministre de l'Industrie et du ministre d'Etat.

F. Responsabilités

Ressources par secteur de responsabilité pour 2003-2004 (en millions de dollars)							
Secteur d'activité	Régions	Politiques et programmes	Ressources humaines	Finances et Services corporatifs	Divers*	Total	
Développement	383,8	29,1	0,3	5,0	-	418,2	
468 ETP							
Administration générale	5,3	0,6	1,4	10,2	3,5	21,0	
135 ETP							
Total des dépenses prévues	389,1	29,7	1,7	15,2	3,5	439,2	603 ETP

* Divers : Services juridiques, président, ministre d'Etat, ministre et Conseil consultatif.

D. Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Le tableau suivant montre le rapport entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité pour l'année de planification des ressources de 2003-2004.

Année de planification 2003-2004				
Description (en millions de dollars)		Secteur d'activité		
		Développement	Administration générale	Total
Résultats stratégiques et secteurs d'activité	Innovation	126,2		126,2
	Développement économique des collectivités	80,3		80,3
	Entrepreneurs et perfectionnement des compétences en affaires	29,7		29,7
	Commerce	33,7		33,7
	Investissement	4,1		4,1
	Tourisme	39,7		39,7
	Accès aux capitaux et à l'information	48,5		48,5
	Politiques, défense des intérêts et coordination	8,3		8,3
	Administration générale		21,0	21,0
	Total partiel	370,5	21,0	391,5
Infrastructures Canada	42,7		42,7	
Paiements de transfert obligatoires		5,0		5,0
Total pour les programmes		418,2	21,0	439,2

C. Secteur d'activité Administration générale

Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein (ETP) :

Prévisions des dépenses 2002-2003	ETP	20,5	Dépenses prévues 2003-2004	ETP	135	Dépenses prévues 2004-2005	ETP	135	Dépenses Prévues 2005-2006	ETP	135
	en millions de dollars	138		en millions de dollars	21,0		en millions de dollars	21,0		en millions de dollars	21,0

Section V - Organisation

A. Secteurs d'activité de l'Agence

Le Développement est le secteur d'activité principal de l'APECA. Il comprend les fonctions d'établissement des politiques, de planification et d'exécution, qui sont directement liées aux questions suivantes :

- *Innovation,*
- *Développement économique des collectivités,*
- *Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires,*
- *Commerce,*
- *Investissement,*
- *Tourisme,*
- *Accès aux capitaux et à l'information,*
- *Politiques, défense des intérêts et coordination.*

Le secteur d'activité Administration générale assure une bonne gestion de l'Agence. L'affectation des ressources selon les priorités exposées dans le cadre de planification stratégique permet d'assumer le risque. Pour parvenir à une affectation raisonnée, l'APECA compte sur une saine planification stratégique et financière. Le Conseil consultatif et le Comité de direction de l'Agence et les fonctions de vérification et d'évaluation internes permettent de rendre des comptes à la population canadienne. Ce secteur d'activité comprend aussi : les services administratifs du ministre d'Etat et du président; le personnel, les services financiers, les systèmes et le soutien administratif assuré au Siège social et dans les bureaux régionaux; les services juridiques et les activités de communications.

B. Secteur d'activité Développement

Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein (ETP) :

Prévisions des dépenses 2002-2003	ETP	341,5 en millions de dollars	479	418,2 en millions de dollars	ETP	468	406,4 en millions de dollars	468	394,8 en millions de dollars	ETP	468
Dépenses 2003-2004											
Dépenses 2004-2005											
Dépenses 2005-2006											

L'établissement de rapports, la reddition de compte, la transparence et la protection des intérêts public sont des caractéristiques clés de l'approche de gestion axée sur les résultats adoptée par l'APÉCA pour la planification, le suivi, la vérification et l'évaluation des programmes. Les vérifications, les évaluations et les examens internes de l'APÉCA sont approuvés pour une période de trois ans par le Comité d'examen de l'Agence, qui est présidé par le président et auquel siègent notamment les vice-présidents régionaux. À partir des résultats de ces activités et d'autres renseignements sur le rendement, les cadres supérieurs de l'APÉCA et les responsables des programmes peuvent mettre en oeuvre les modifications proposées à l'égard des politiques, des programmes ou des initiatives et de signaler les résultats aux organismes centraux, au Parlement et au public.

La Division des services d'examen de l'APÉCA a pour rôle principal de fournir aux cadres supérieurs des renseignements opportuns, exacts, équilibrés et fondés sur les résultats à l'égard de la performance, de la pertinence, de la rentabilité et des résultats obtenus relativement aux politiques, aux initiatives et aux programmes principaux de l'Agence. Ces renseignements sont ensuite utilisés par les cadres supérieurs de l'APÉCA pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles visant l'amélioration de l'efficacité globale des programmes de l'Agence et pour rendre compte des résultats.

Par exemple, une évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada de toute la région de l'Atlantique sera exécutée par une tierce partie en 2003. Un certain nombre de recommandations seront formulées en vue d'améliorer les services offerts aux clients, et seront communiquées aux hauts fonctionnaires de la Direction générale des politiques et des programmes de l'APÉCA pour qu'ils prennent les mesures nécessaires.

En outre, une évaluation exhaustive du programme principal de l'APÉCA, le Programme de développement des entreprises (PDE), sera bientôt achevée. Le PDE a été lancé en 1995 dans le but d'appuyer et de promouvoir les nouvelles occasions de développement économique au Canada atlantique, en particulier pour les petites et moyennes entreprises. À ce jour, 814 millions de dollars ont été accordés à plus de 4 200 clients dans le cadre du PDE. Les résultats de l'évaluation seront communiqués à des parties internes et externes, dont le Secrétaire du Conseil du Trésor et le Comité permanent des comptes publics. Le sommaire sera aussi affiché dans les deux langues sur le site Web principal de l'APÉCA. Pour obtenir plus de détails sur le Plan d'examen de l'APÉCA pour l'exercice 2003-2004, veuillez consulter l'Annexe.

faciliter l'organisation de festivités à l'occasion du 400^e anniversaire de l'arrivée des Français en Amérique du Nord en 1604. Une multitude d'activités sont prévues pour 2004, y compris le troisième Congrès mondial acadien, temps fort des festivités qui se tiendront en Nouvelle-Écosse.

L'APÉCA surveille les contributions accordées aux groupes francophones par les organismes de développement économique régional et les corporations locales de développement des entreprises ainsi que la représentation francophone au sein du conseil d'administration de ces organes de financement. Elle veille aussi à ce que les Centres de services aux entreprises du Canada, situés dans les quatre provinces de l'Atlantique, offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Prestation de services axés sur les citoyens

L'Agence continue à appuyer fermement l'initiative quinquennale d'amélioration des services, approuvée par le Conseil du Trésor, et elle a effectué des sondages auprès de ses clients et employés au moyen de l'Outil de mesure commune (OMC) du gouvernement du Canada. Dans le cadre de son premier sondage en 2001, l'Agence a communiqué avec 1 792 clients et a obtenu un taux de réponse de 33 p. 100. Selon le sondage, 83,6 p. 100 des clients étaient satisfaits du service global reçu. Les principales améliorations éventuelles sont liées au temps, soit le temps nécessaire pour traiter une demande, recevoir un paiement et obtenir de l'information. Un plan d'amélioration du service a été lancé pour satisfaire ces priorités des clients et donner suite à d'autres observations des clients. Au printemps de 2003, l'APÉCA procédera à un second sondage auprès des entreprises clientes. Elle y mesurera à nouveau leur satisfaction et l'importance des services, et elle déterminera les obstacles critiques et les secteurs où des priorités nécessitant une amélioration. Elle aura également l'occasion de faire des comparaisons avec les résultats du sondage initial.

L'Agence a aussi réalisé un projet pilote au Nouveau-Brunswick sur l'établissement de normes de service axées sur le client pour les projets commerciaux présentes dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE), et elle continuera à élaborer des normes dans d'autres provinces.

Pour ce qui est de l'amélioration de ses processus opérationnels, l'Agence prévoit étendre sa méthode de « cartographie des processus » et l'appliquer à ses autres programmes centraux, y compris le Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités, les Centres de services aux entreprises du Canada et le Fonds d'investissement de l'Atlantique.

Le Partenariat culturel et économique du Canada atlantique est un autre partenariat propre à l'APECA et au ministère du Patrimoine canadien. Financée à parts égales par les deux signataires, l'entente vise à stimuler le développement économique par la culture et à collectives.

parties partagent le financement d'activités novatrices, stratégiques et durables dans les interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO), selon lequel les deux nombreux autres organismes fédéraux, l'APECA fait partie du Partenariat deux ententes de partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien. Tout comme de En ce qui a trait à l'appui aux collectivités académiques et francophones, l'APECA a signé d'entrepreneurs pour les jeunes francophones.

francophones. Dans ses recherches, l'APECA se penche aussi sur les possibilités économique, pour être ainsi plus à même de répondre aux besoins des entrepreneurs francophone fassent partie intégrante de ses recherches sur le développement collaboration efficace, l'Agence veille à ce que les besoins particuliers de la population le développement économique de la communauté francophone. Pour favoriser une son concours aux divers organismes francophones de la région pour stimuler et alimenter officielles de chaque conseil fédéral des quatre provinces de l'Atlantique. Elle prête aussi À l'échelon régional, l'Agence est active au sein du sous-comité sur les langues

avec les quatre organismes francophones qui pilotent des dossiers économiques. fournit pour la préparation de leurs plans d'action, l'Agence maintient des liens étroits représentant les francophones des quatre provinces de l'Atlantique et de l'aide qu'elle l'Atlantique. En plus des relations régulières qu'elle entretient avec les organismes développement économique et d'employabilité dans chacune des provinces de En conséquence, l'Agence travaille en étroite collaboration avec le Regroupement de

sur les langues officielles.

coordonnateurs des langues officielles chargés de l'application de l'article 41 de la Loi À l'échelle nationale, l'APECA continue de siéger au Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne ainsi qu'au Comité national des

Article 41 de la Loi sur les langues officielles

<http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/parliament.shtml>

plus de détails à ce sujet, voir le site Web de l'APECA à l'adresse suivante : pour connaître les autres secteurs qui exigeront une attention particulière. Pour obtenir 2005 pour déterminer dans quelle mesure les pratiques de gestion se sont améliorées et 2004-2005. Il est prévu que l'Agence réalisera une évaluation de suivi au milieu de 2004-2005 et en gestion des coûts. La mise en œuvre du plan d'action se poursuivra en 2003-2004 et en fonction de contrôleur et l'évaluation des besoins en information pour les rapports et la production de rapports, le « milieu de travail de choix », les compétences rattachées à la qualité du service, l'amélioration des processus opérationnels, la transparence dans la

Par son Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle, l'APECA souscrit au projet de modernisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor. À l'heure actuelle, l'Agence met en œuvre son plan d'action, qui comporte dix questions prioritaires issues de l'Évaluation des capacités. Les dossiers particuliers qui intéressent l'Agence sont les suivants : le leadership dans la modernisation de la fonction de contrôleur, la gestion du risque, l'information sur la planification et le rendement, la

Modernisation de la fonction de contrôleur

On trouvera davantage d'information sur la Stratégie de développement durable de l'APECA sur le site Web de l'APECA, à l'adresse : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/sustain/index.shtml>

Résultat stratégique : Adoption de pratiques écologiques par les clients et les intervenants de l'APECA.	
Activités principales : Diffuser une fiche de renseignements généraux sur l'efficacité aux nouveaux demandeurs d'aide d'un programme; en conserver des exemplaires dans les bureaux de l'APECA, des CLDE, des CSEC et des CDER.	Résultat stratégique : Possibilités offertes aux industries environnementales de l'Atlantique.
Activités principales : Présenter la stratégie du développement des industries environnementales à la haute direction.	
Résultats prévus : Description de ce qui existe actuellement dans ces industries et du rôle que l'APECA pourrait jouer.	Résultat stratégique : Possibilités de collaborer avec des organismes des secteurs privé et public pour atteindre des objectifs communs de développement durable.
Activités principales : Tenir des consultations internes et externes en prévision de la <i>Mise à jour sur la Stratégie de développement durable</i> de 2003 de l'APECA.	
Résultats prévus : Établissement de partenariats dans les secteurs privé et public afin de collaborer à des initiatives communes.	Résultat stratégique : Meilleure compréhension de ce que peuvent faire les employés de l'APECA et les ressources contractuelles pour soutenir les objectifs de développement durable.
Activités principales : Séances d'information pour le personnel sur le rôle de l'APECA en développement durable et sur sa façon d'y contribuer. Une séance par région et une au Siège social.	Résultat stratégique : Utilisation plus efficace des ressources.
Activités principales : Achat d'au moins un autre véhicule à carburant de remplacement pour remplacer les véhicules à essence.	
Résultats prévus : Participation aux travaux du gouvernement pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.	

Développement durable

On trouvera plus de renseignements sur CED sur le site Web de l'APÉCA, à l'adresse : <http://www.aeca-apeca.gc.ca/library/parliament.shtml>

Un environnement sain est essentiel au développement d'une économie prospère, durable et en croissance dans la région de l'Atlantique. Elle figure au nombre des 29 ministères et l'Agence concentre son attention sur des activités qui sont conformes à son mandat et qui contribuent à la viabilité des collectivités et des entreprises de l'Atlantique, et elle donne l'exemple par la gestion écologique de ses activités internes.

Les entreprises qui reçoivent l'aide de l'APÉCA se trouvent devant des dangers et des occasions favorables. En particulier, elles doivent tenir compte des exigences croissantes et des attentes du public voulant qu'elles prennent en considération les effets de leurs activités sur l'environnement. Les défis à relever, tels qu'ils ont été présentés dans la *Mise à jour de la Stratégie de développement durable* de 2000, sont encore d'actualité, c'est-à-dire l'amenuisement des ressources naturelles, la pollution et l'allocation physique des sols. Ainsi, afin de minimiser les risques pour l'environnement, tous les projets financés par l'APÉCA sont soumis à un examen environnemental préalable en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.

En même temps, il existe de plus en plus d'occasions pour les entreprises qui désirent se joindre au secteur des industries environnementales dans la région de l'Atlantique, lequel est en croissance. Par l'entremise du Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA), l'APÉCA fait, dans le domaine de la recherche-développement de pointe, des investissements stratégiques qui contribuent directement à engendrer des activités économiques axées sur la technologie, notamment dans des industries environnementales. Dans le cadre de la première série de Demandes de propositions du FIA, la participation de l'Agence à des projets à incidence directe sur l'environnement est de 21,7 millions de dollars sur un investissement total de 44,1 millions de dollars.

Les recherches récentes ont révélé que les entrepreneurs éventuels sont fortement d'avis que la rentabilité de l'entreprise et la protection de l'environnement sont incompatibles. En revanche, il a été démontré qu'un entrepreneur peut obtenir de nombreux avantages financiers et autres en mettant sur pied et en exploitant une entreprise écologique. Pour contribuer à faire valoir ce point de vue, l'APÉCA produit plusieurs documents de sensibilisation, y compris un guide qui explique comment les responsables environnementales sont assumées par l'entrepreneurship et les entrepreneurs de la région de l'Atlantique, ainsi que des fiches de renseignements généraux et propres à des industries pour aider les entrepreneurs à déterminer comment devenir écoresponsables.

Programmes du gouvernement et enjeux liés à la gestion

Gouvernement en direct (GED)

Gouvernement en direct est une initiative visant à faire du gouvernement du Canada l'administration la plus branchée du monde d'ici 2005 et à donner à la population canadienne l'accès par voie électronique aux renseignements et aux services fédéraux essentiels. Ce projet pluriannuel vise à mettre à profit la technologie de l'information et des communications pour permettre aux citoyens d'avoir plus facilement accès à de meilleurs services intégrés, partout et en tout temps, dans la langue officielle de leur choix. Gouvernement en direct sera un complément aux autres modes de prestation des services à la population canadienne – en personne, par la poste et par téléphone. L'APBCA s'est préparée activement à Gouvernement en direct depuis l'annonce de ce programme dans le discours du Trône d'octobre 1999. Divers exercices de transformation des services, y compris l'emploi de la technologie d'Internet avec chiffrement de données et signature électronique, se poursuivront au cours des trois prochaines années.

1. Subventions et contributions

Les clients, les partenaires et les intervenants seront capables de réaliser les activités interactives suivantes dans le secteur d'activité Développement :

- renseignements sur les marchés touchant des secteurs industriels précis;
- demandes de financement (le projet pilote du Fonds d'innovation de l'Atlantique est terminé);
- demandes de remboursement;
- paiements en direct de contrats;
- remboursement des prêts;
- surveillance des principaux renseignements sur les projets de S et C, du début à la fin.

2. Échange et partage d'information

L'APBCA améliorera ses moyens de communication et d'échange de renseignements utiles avec ses clients, aux fins suivantes :

- accès à l'information en direct (offert depuis le printemps de 2002);
- calendrier des événements interactif à l'intention des clients internes et externes;
- échange de renseignements essentiels avec les entreprises clientes et les intervenants concernant la prestation des services de l'APBCA;
- prestation de services de messagerie interactifs, d'affichage et de catalogage de renseignements ayant trait aux gammes de services de l'Agence.

Comité sur la politique de développement territorial de l'OCDE

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a terminé l'examen des politiques territoriales du Canada et a publié son rapport en septembre 2002. Un groupe de discussion a été organisé avec les chercheurs de l'OCDE, les organismes et ministères participants ainsi que les membres du public consultés pendant l'étude. Outre l'APFCA, les collaborateurs comprenaient Développement économique Canada pour les régions du Québec, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, FedNor/Industrie Canada, Statistique Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Développement des ressources humaines Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada. Les réactions à la publication du rapport d'examen ont été passablement équilibrées. La plupart des questions soulevées dans l'étude concernaient des dossiers sur lesquels le Canada se penche déjà, par exemple le dossier des villes, la péréquation et le développement des localités éloignées. Une province a exprimé son désaccord au sujet du fait que le rapport présente le Canada comme la fédération la plus décentralisée, conclusion fondée sur le pouvoir de taxation des provinces. Les auteurs du rapport s'inscrivent en faux contre l'affirmation des provinces au sujet du déséquilibre fiscal entre les provinces et le fédéral.

L'APFCA est le délégué canadien officiel au Comité sur la politique de développement territorial de l'OCDE depuis avril 2002, et elle assure désormais la liaison avec ce comité en ce qui a trait aux examens territoriaux en cours au Canada. Sous la direction de Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEBC), on prépare présentement un examen de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) dans le but d'évaluer la régie et la capacité financière urbaine en tant que variables du développement économique régional. Les spécialistes de l'OCDE exécuteront l'examen en 2003-2004. Le rapport doit être soumis à l'examen du Comité sur la politique du développement territorial à sa réunion de décembre 2003 avant d'être publié en 2004.

- Le Conseil fédéral de l'Île-du-Prince-Édouard met actuellement sur pied un centre d'apprentissage commun, qui ouvrira ses portes à Charlottetown en 2005, et il lance des initiatives sur divers sujets : promotion du changement, jeunes, Gouvernement en direct et modernisation de la fonction de contrôleur.
- Le Conseil fédéral de Terre-Neuve-et-Labrador exécute un programme de leadership et de perfectionnement des compétences en gestion, qui sera lié au programme de MBA pour gens d'affaires de l'Université Memorial.
- Le Conseil fédéral du Nouveau-Brunswick continuera de mettre en place une nouvelle structure de gestion de ses activités, qui comprend un conseil de gestion de six membres, dont chacun assumera la responsabilité d'au moins un dossier horizontal portant sur de grands enjeux fédéraux au Nouveau-Brunswick.
- La Nouvelle-Écosse élabore un plan des ressources humaines visant à accroître la diversité et à officialiser une charte d'inclusion économique et sociale.
- Tous les conseils régionaux continueront à mettre en œuvre des initiatives liées aux ressources humaines dans la fonction publique fédérale, y compris de nouveaux projets d'apprentissage.

Conseils fédéraux régionaux

déjà de programmes d'infrastructure existants. Ce programme sera administré et exécuté par Infrastructure Canada avec l'appui logistique des agences régionales par l'entremise d'un protocole d'entente officiel. Enfin, le budget de 2001 prévoyait une affectation de 600 millions de dollars supplémentaires pour l'établissement d'un Fonds sur l'infrastructure frontalière en vue de répondre aux besoins en matière de sécurité dans les postes frontaliers canado-américains les plus achalandés.

L'Agence a lancé une campagne médiatique comprenant des annonces à paraître dans des revues américaines et européennes choisies à caractère sectoriel ou destinées aux agents de sélection de marchés afin de promouvoir l'investissement dans la région. Également, un Profil du milieu des affaires dans la région de l'Atlantique et des cartes CD-ROM pour le cybercommerce dans certains secteurs sont en voie de production à des fins de distribution aux partenaires investisseurs et aux principaux contacts.

Infrastructures Canada

Dans son budget de 2000, le gouvernement du Canada annonçait un programme quinquennal de 2,05 milliards de dollars à l'échelle nationale pour les systèmes de traitement des eaux et des eaux usées, la gestion des eaux, la gestion des déchets solides et le recyclage. La formule de répartition des fonds est semblable à celle utilisée pour le programme d'infrastructures précédent, c'est-à-dire un ensemble pondéré de facteurs tenant compte de la population et du chômage. La région de l'Atlantique se partage 183,7 millions de dollars (environ 9 % des 2,05 milliards de dollars) répartis comme suit :

Terre-Neuve-et-Labrador	51,2 \$
Ile-du-Prince-Édouard	12,8 \$
Nouvelle-Écosse	65,3 \$
Nouveau-Brunswick	54,4 \$
TOTAL	183,7 \$

Le programme fait encore une fois appel à la participation équilibrée des administrations municipales et des gouvernements provinciaux. Il est donc prévu que les investissements se chiffreront au total à 550 millions de dollars pour la région de l'Atlantique sur cinq ans.

Infrastructures Canada vise avant tout l'infrastructure municipale verte, et, dans les ententes, les investissements sont accordés en priorité aux projets écologiques. Il s'agit essentiellement des systèmes de traitement des eaux et des eaux usées, de la gestion de l'eau, de la gestion des déchets solides et du recyclage. Au Nouveau-Brunswick, l'objectif de financement est de 70 %, et il a été établi à 60 % dans les trois autres provinces de l'Atlantique. On a aussi fixé des cibles d'investissement pour les zones rurales : 39 % en Nouvelle-Écosse; 40 % au Nouveau-Brunswick; 46 % à l'Ile-du-Prince-Édouard et 56 % à Terre-Neuve-et-Labrador.

Plusieurs travaux d'infrastructure ont été annoncés récemment. Dans le budget de 2000, 600 millions de dollars étaient alloués à l'amélioration de l'infrastructure du réseau routier national. Dans le budget de 2001, 2 milliards de dollars visaient la création du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique afin d'assurer le partage des coûts des grands travaux d'infrastructure stratégique, qui ne recourent pas les secteurs bénéficiant

Projet Valoriser l'image de marque du Canada

Au nom d'Équipe Canada Inc., le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a reçu pour le projet Image de marque du Canada un budget de 9 millions de dollars pour trois exercices (2002-2004). Le projet a pour principaux objectifs stratégiques de faire connaître le Canada et d'en rehausser l'image à la mesure des normes de nos concurrents à l'occasion de grandes foires commerciales internationales ainsi que de donner aux investisseurs étrangers une idée juste de la performance réelle du Canada.

Le projet pilote Valoriser l'image de marque du Canada consistait en un sondage réalisé en avril 2001-2002 auprès de 100 cadres supérieurs américains de Boston et de Dallas en vue de bien comprendre les facteurs qui influent sur le choix des marchés pour les investisseurs étrangers directs. Le sondage a montré que les opinions sur le Canada en tant que marché pour l'investissement étranger direct sont assez favorables. Toutefois, les investisseurs connaissent moins bien la région de l'Atlantique.

Dans le but de faire mieux connaître les provinces de l'Atlantique comme marché attrayant pour les échanges commerciaux et les investissements étrangers directs, l'Agence a mis au point un certain nombre d'outils et d'initiatives de marketing. Par exemple, elle a mis en avant le concept d'Équipe Canada Atlantique. Fruit d'une collaboration entre les quatre provinces de l'Atlantique et le gouvernement fédéral, Équipe Canada Atlantique a pour mandat de maximiser les possibilités de développement des exportations et de commerce dans le cadre de missions organisées à l'échelle panatlantique. L'idée sous-jacente aux missions d'Équipe Canada Atlantique est de recruter jusqu'à 40 entreprises – 10 par province de l'Atlantique – et de retenir par contrat les services d'un agent de liaison qui organise environ six réunions pour chaque entreprise sur une période de trois jours. Les missions de commerce et d'investissement sont de nature multisectorielle et visent des marchés choisis de l'Europe et des États-Unis. Cette formule a permis à la région et à ses entreprises de profiter des gains d'efficacité et des autres effets bénéfiques d'une approche concertée à l'égard de la conquête de grands marchés ainsi que de stimuler le développement économique des provinces de l'Atlantique.

En outre, l'APFCA a mis sur pied le Comité de coordination des investissements au Canada atlantique, qui est présidé par l'Agence. Ce comité se compose des directeurs provinciaux des investissements, et il a été établi pour favoriser la coopération et la coordination en vue d'engendrer des investissements étrangers directs dans la région.

Sommaire de l'EPCE				
Mesure collective	Objectif	Liste des partenaires	Fonds de chaque partenaire (en millions de dollars)	Résultats prévus
Entente de COOPÉRATION Canada – provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur existants, et ventes à l'exportation.	Hausse du nombre de nouveaux exportateurs et de nouveaux marchés pour les exportateurs existants, et accroissement des ventes à l'exportation.	APÉCA Entreprises Nouveau-Brunswick Nova Scotia Business Inc. Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement rural de T.-N.-L. Expansion des affaires de l'Ile-du-Prince-Édouard Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international Industrie Canada	5,6 \$ 0,9 \$ 0,9 \$ 0,9 \$ 0,4 \$ 0,2 \$ 0 \$ 0 \$	150 nouveaux exportateurs; 100 nouveaux marchés pour exportateurs existants/ nouveaux; Hausse du chiffre d'affaires de 200 exportateurs
Total :				
				8,0

ministères fédéraux et provinciaux, les chefs des collectivités des Premières Nations, les dirigeants des organismes autochtones provinciaux, les agents de développement économique des collectivités autochtones et des Autochtones intéressés. Tous ces gens s'emploient à stimuler le développement économique dans les collectivités autochtones, que leurs membres habitent les réserves ou non.

En Nouvelle-Écosse, une entente tripartite a été signée par la communauté autochtone, le gouvernement du Canada et la province de la Nouvelle-Écosse. Conformément à cette entente, un sous-comité chargé du développement économique a été créé, et il accorde une grande importance à l'entrepreneuriat chez les jeunes et à la nécessité d'étudier les obstacles au développement économique et à la création d'entreprises dans les collectivités autochtones.

À Terre-Neuve-et-Labrador, l'APÉCA coordonne les efforts fédéraux déployés dans le dossier de la baie Voisey's, en vue de promouvoir les possibilités de développement économique pour les Autochtones. Un comité interministériel a été créé à cette fin.

Entente sur la promotion du commerce extérieur (EPCE)

L'Entente de COOPÉRATION Canada – provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur (EPCE) en est actuellement à son second prolongement et a pour objectif d'harmoniser les efforts fédéraux et provinciaux visant à promouvoir le commerce international.

- L'Équipe rurale du Nouveau-Brunswick s'est donné pour mission d'améliorer l'accès à l'infrastructure des communications à large bande dans les localités rurales et autochtones en 2003-2004.

Développement économique des Autochtones

L'APECA n'est pas directement responsable du développement économique des Autochtones, mais il s'agit d'un secteur de responsabilité qu'elle partage avec d'autres ministères et organismes fédéraux comme Affaires indiennes et du Nord Canada, Pêches et Océans Canada, Entreprise autochtone Canada et Développement des ressources humaines Canada. Le développement économique des Autochtones est un domaine où l'APECA peut enregistrer des progrès en cernant des débouchés et en adoptant une approche concertée plus uniforme. Sauf le Fonds de développement économique des Autochtones, programme fédéral-provincial propre au Nouveau-Brunswick, l'APECA n'a pas de programmes qui répondent spécifiquement aux besoins des Autochtones. Cependant, les modalités des programmes existants sont suffisamment souples pour que soient prises en compte toutes les initiatives possibles liées au développement des Autochtones. Les programmes de l'APECA permettent d'investir à la fois dans les entreprises et les collectivités autochtones et dans les secteurs prioritaires cernés par les propriétaires d'entreprises autochtones eux-mêmes : le perfectionnement des compétences en gestion, l'amélioration de la productivité, la conquête de nouveaux marchés, l'innovation et le financement.

En ce qui a trait au Réseau des services aux entreprises autochtones (RSEA), l'approche de l'APECA consistait à inscrire le projet dans l'initiative de régionalisation des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC). Le plan prévoyait l'établissement de 42 centres du RSEA dans la région de l'Atlantique, soit dans 31 réserves, dans six collectivités innues, innuites et métisses du Labrador, dans quatre centres d'amitié autochtone (un dans chaque province à l'intention des Autochtones habitant en dehors des réserves) et dans les locaux de l'UInnooweg Development Group Inc. (la seule société de financement autochtone de la région de l'Atlantique). L'APECA s'est engagée à acheter et à installer un ordinateur et des périphériques à accès public, à donner des cours d'informatique et une formation liée aux services des CSEC, y compris à son fonds documentaire général et spécifique, ainsi qu'à acheter et à monter une petite bibliothèque sur les affaires, dans chaque centre du RSEA. Pour l'heure, 41 des 42 centres sont entièrement fonctionnels, et la formation est en cours. L'APECA considère qu'il s'agit d'une étape importante dans les efforts continus qu'elle déploie pour stimuler le développement économique des Autochtones.

Au Nouveau-Brunswick, l'Initiative conjointe de développement économique des Autochtones (ICDE) offre une tribune où le fédéral, les gouvernements provinciaux ainsi que les administrations, les groupes et les particuliers autochtones peuvent discuter de dossiers et élaborer et promouvoir des initiatives propres à stimuler le développement économique des collectivités autochtones. L'ICDE réunit des hauts fonctionnaires de

La Politique rurale du gouvernement du Canada est l'une des initiatives gouvernementales horizontales les plus importantes du pays, et elle revêt toute son importance dans la région de l'Atlantique, car la population rurale y est en proportion supérieure à ce qu'elle est dans l'ensemble du pays. L'APÉCA souscrit à cette politique et préside les équipes rurales dans chaque province de l'Atlantique.

Maintes collectivités rurales doivent relever des défis particuliers en matière de développement économique, et l'APÉCA fournit depuis longtemps un soutien aux entrepreneurs de ces collectivités. Il peut s'agir d'un soutien direct, tel que celui qui est offert dans le cadre du Programme de développement des entreprises, ou d'un soutien indirect, par l'entremise des corporations locales de développement des entreprises (CLDE), qui travaillent dans les collectivités rurales, ou les organismes de développement économique locaux, qui aident les collectivités à élaborer leurs propres plans stratégiques. L'APÉCA partage aussi des projets de recherche locaux en vue de mieux saisir certains des défis que doivent relever les collectivités rurales, par exemple l'examen des raisons et motivations qui poussent les jeunes à rester ou à quitter la région ou les effets de la technologie sur les localités éloignées.

Le Partenariat rural canadien est une initiative horizontale qui réunit 30 ministères et organismes. Il couvrait une période de quatre ans à compter de 1998 et a été reconduit en juin 2002 pour cinq autres années. Voici quelques exemples d'activités des équipes rurales de la région de l'Atlantique :

- L'Équipe rurale de Terre-Neuve-et-Labrador continuera d'être, pour les principaux ministères et organismes fédéraux et provinciaux, une tribune fructueuse pour l'échange de renseignements et le dialogue sur les questions relatives aux zones rurales de la province.
- L'Équipe rurale de l'Île-du-Prince-Édouard élaborera un partenariat particulier avec le Conseil fédéral, auquel siège le président de l'Équipe rurale. L'Équipe rurale de l'Île-du-Prince-Édouard parrainera des jeunes de régions rurales pour qu'ils puissent participer au Forum des jeunes en Ontario en 2003, et elle poursuivra le projet de recherche qu'elle a entrepris pour dresser le profil rural de l'Île.
- L'Équipe rurale de la Nouvelle-Écosse a réussi à se transformer : de l'organisme d'État qu'elle était à l'origine, elle est devenue une équipe gouvernementale-communautaire. Voici les dossiers auxquels elle veut s'attaquer en priorité : la revitalisation du bénévolat en milieu rural par l'innovation et le perfectionnement des compétences; le dialogue avec les collectivités pour mobiliser les citoyens des zones rurales, en particulier les Autochtones, les Afro-Néo-Écossais et les jeunes; la sensibilisation du gouvernement aux réalités et aux dossiers ruraux.

Ensemble des risques
 Les prévisions de l'ensemble des risques pour l'exercice 2003-2004 s'établissent comme suit:

<i>Cote du risque</i>	<i>Exercice courant</i>	<i>Prévision</i>
Faible	14 %	10 %
Faible – moyen	29 %	25 %
Moyen	35 %	35 %
Moyen – élevé	16 %	25 %
Élevé	6 %	5 %

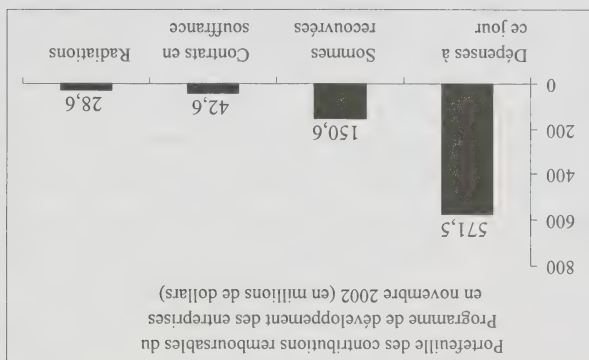
L'évaluation du PDE laisse entendre que l'Agence a peut-être plus tendance maintenant à accorder des prêts reposant sur l'actif. Les prêts actuels à moindre risque produiront probablement un effet d'accroissement moins important. Par conséquent, on accordera davantage d'importance à l'effet d'accroissement et au besoin dans le cadre du processus de diligence raisonnable. Les risques pour les débiteurs seront ainsi légèrement plus élevés dans l'ensemble. Pour en savoir plus sur les contributions remboursables, voir le site Web suivant: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/finacial/repayable/index.shtml>

Portefeuille de contributions remboursables du Programme de développement des entreprises

Description

Dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE), l'APÉCA octroie sans intérêt des prêts non garantis aux PME pour, notamment, les aider à démarrer, à prendre de l'expansion, à améliorer leur productivité, à percevoir de nouveaux marchés ou à entreprendre d'autres activités axées sur la croissance. L'aide aux entreprises doit être remboursée sur une période moyenne de cinq à sept ans. Depuis le début du PDE en 1995 jusqu'à novembre 2002, l'Agence a recouvré 150,6 millions de dollars de contributions remboursables. Au cours des deux derniers exercices, l'Agence a recouvré environ 80 % des sommes qu'elle réclamait chaque année. Environ 15 % de ces recettes prévues seront reportés aux exercices futurs, et environ 5 % représenteront des cas de défaut et des radiations. Les remboursements de contributions remboursables aux termes du PDE devraient s'élever à au moins 44,8 millions de dollars au total en 2003-2004.

Le graphique ci-dessous donne une idée du portefeuille des contributions remboursables du PDE. Ce programme prévoit depuis 1995 le remboursement intégral de l'aide aux entreprises. Le taux cumulatif de contrats en souffrance est de 12 % (71,2 millions de dollars sur 571,5 millions de dollars). Dans les quatre derniers exercices, les comptes en souffrance et radiés représentent un taux de 4,3 % (4,8 % pour l'exercice 2001-2002). On s'attend que l'Agence radiera des dettes d'une valeur de quelque 18 millions de dollars en 2003-2004.



Résultat stratégique :
Veiller à la gestion efficace et efficiente de ses ressources et à la mise en place des systèmes administratifs permettant d'appuyer la prise de décisions par la direction, la reddition de comptes et le contrôle opérationnel.

Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Administration générale

Ressources (en millions de dollars) :	2003-2004	2004-2005	2005-2006
	21 \$	21 \$	21 \$

Plans, priorités et résultats prévus			
Plans : Améliorer continuellement la prestation de services administratifs opportuns et de qualité à l'Agence et la promotion des bonnes pratiques de gestion, y compris la fonction de contrôleur moderne, les subventions et contributions, la responsabilité à l'égard de la passation de marchés et la planification des ressources humaines.			
Situation : En cours			

Résultats/objets :

- Sensibiliser le grand public et les principaux intervenants à sa raison d'être, à ses programmes et à ses services.
- Par le recours à la technologie d'Internet et à la transformation des services, continuer d'accroître le volume de renseignements généraux accessibles, d'intégrer les systèmes de gestion des programmes et de reddition de compte en matière financière et de mettre sur pied des systèmes prioritaires de prestation de services en ligne.
- Déployer des efforts soutenus pour devenir un employeur de choix en revoquant et en modernisant les programmes de leadership et de perfectionnement des employés, en faisant la promotion de l'équité en matière d'emploi et en offrant des nouvelles possibilités de formation et d'apprentissage continu.
- Faire de l'information un outil de prise de décisions, de gestion stratégique, d'amélioration des programmes et d'apprentissage dans l'organisation par des vérifications et des évaluations internes justes, fiables, valides et compréhensibles. Donner suite aux rapports de la vérificatrice générale sur les activités de l'Agence.
- Pour obtenir des renseignements sur les examens et vérifications de l'APECA, consulter le site Web de l'Agence à l'adresse suivante : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/audit.shtml>
- Revoir les activités de l'Agence pour les rajuster avec les priorités énoncées dans le discours du Trône, notamment en effectuant des transferts pour augmenter les ressources de fonctionnement pour s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources pour respecter les priorités.
- Au cours des trois prochaines années, mettre en œuvre le plan d'action de l'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle et mener une évaluation de suivi pour cerner les points qui exigent plus d'attention. On trouvera plus d'information sur la fonction de contrôleur moderne à l'adresse : http://www.lbs-scl.gc.ca/cmio_mfc/ et sur le site Web de l'APECA, à l'adresse : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/parliament.shtml>

Résultat stratégique :

Dans le cadre de ses politiques et de ses programmes, réaliser des activités qui favorisent la compétitivité de l'économie de la région de l'Atlantique – recherche et analyses, coordination d'activités de développement pertinentes d'autres intervenants et défense des intérêts de la région de l'Atlantique auprès des décideurs nationaux.

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Politiques, défense des intérêts et coordination

<i>Ressources (en millions de dollars) :</i>		2003-2004	2004-2005	2005-2006
		8,3 \$	8,3 \$	8,2 \$

Plans, priorités et résultats prévus	
Plans : Parrainer des projets de recherche stratégique et des activités connexes, y compris des projets de consultation et de collaboration avec des parties intéressées, tout en entreprenant des exercices internes d'analyse et de recherche axés sur les priorités stratégiques et les questions d'orientation nouvelles.	Situation : En cours

Résultats/objectifs :	
<ul style="list-style-type: none">• Mieux comprendre l'économie de la région de l'Atlantique.• Développer sa capacité d'élaborer des politiques facilitant la conception et l'amélioration des programmes.• Améliorer sa capacité de recherche stratégique dans la région de l'Atlantique.	

Plans : Défendre efficacement les intérêts de l'Atlantique et promouvoir l'économie de la région en influençant les décisions nationales.	Situation : En cours
--	----------------------

Résultats/objectifs :	
<ul style="list-style-type: none">• Mieux comprendre la position de la région de l'Atlantique dans la prise de décisions nationales.• Adapter les politiques et les programmes nationaux à la situation de la région de l'Atlantique.• Créer des retombées palpables pour l'Atlantique dans les contrats d'approvisionnement nationaux.	

Plans : Coordonner les activités liées aux politiques, à la défense des intérêts et à la coordination à l'APÉCA, entre les ministères fédéraux dans la région de l'Atlantique et avec les gouvernements provinciaux de la région.	Situation : En cours
--	----------------------

Résultats/objectifs :	
<ul style="list-style-type: none">• Cerner les domaines où les intérêts stratégiques sont communs.• Prendre des positions communes, compatibles ou complémentaires sur des questions établies.• Elaborer des initiatives stratégiques qui traduisent des positions communes sur des questions établies.	

Suivi :	
<ul style="list-style-type: none">• L'APÉCA examinera les rapports et les documents de recherches terminés, et elle identifiera et lancera des projets de suivi.• Elle publiera un rapport trimestriel sur les activités de recherche.• L'Agence présente des documents aux réunions (documents d'information, exposés, etc.)	

Résultat stratégique :
Création d'emplois, démarrage d'entreprises et mise en œuvre de projets d'expansion par suite de l'amélioration des possibilités d'accès aux capitaux et à l'information pour les PME de la région de l'Atlantique.

Priorité stratégique correspondante de l'APECA : Accès aux capitaux et à l'information

Ressources (en millions de dollars) :			
2003-2004	2004-2005	2005-2006	
48,5 \$	47,4 \$	46,3 \$	
Plans, priorités et résultats prévus			
<i>Plans</i> : Aider les PME de l'Atlantique à créer et à préserver des emplois en leur assurant un accès à des capitaux.			
<i>Résultats/objectifs</i> : Situation : En cours			
● Grâce au Programme de développement des entreprises, investir chaque année dans environ 400 PME de la région de l'Atlantique.			
<i>Plans</i> : Étudier divers autres moyens d'accès aux capitaux, y compris d'autres sources de fonds publics et privés.			
<i>Résultats/objectifs</i> : Situation : Nouvelle priorité			
● Commencer à revoir les recommandations de l'examen du micro-crédit et de l'étude sur les fonds de capital-risque de second rang dont les rapports doivent être rendus publics en 2003.			
<i>Suivi</i> : L'Agence continuera de suivre régulièrement les projets de ses clients pour deux raisons : elle examinera les états financiers de ses clients à des fins de remboursement, et elle examinera les résultats prévus des projets comme le nombre d'emplois, l'augmentation des ventes à l'exportation, les salaires et les traitements, etc.			

On trouvera davantage d'information sur les renseignements aux entreprises offerts par l'APECA sur le site Web de l'APECA, à l'adresse : <http://www.aocoa-apeca.gc.ca/business/index.shtml>

<p>Plans : Intensifier les activités touristiques dans la région de l'Atlantique. À cette fin, établir des partenariats stratégiques afin de convenir d'une approche régionale coordonnée à l'égard du marketing de la région de l'Atlantique sur les marchés étrangers; mettre au point et commercialiser de nouveaux produits touristiques hivernaux; prendre l'initiative dans le domaine de la création et du marketing d'images de marque.</p> <p>Situation : En cours</p>	<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre du Partenariat du tourisme du Canada atlantique, réaliser un projet qui génèrera un rendement du capital investi de l'ordre de 10:1 sur le marché américain et de 5:1 sur les marchés du Japon, du Royaume-Uni et de l'Allemagne. • Créer une nouvelle génération de produits touristiques hors-saison interactifs et thématiques. • Aider six sous-secteurs de l'industrie à créer et à promouvoir des expériences et des produits touristiques en demande et prêts à être commercialisés. 	<p>Plans : Utiliser plus efficacement les ressources financières du gouvernement fédéral, des provinces et du secteur privé. À cette fin, renseigner les entreprises touristiques et les prêteurs sur les produits touristiques les plus rentables, les secteurs d'investissement stratégiques et les débouchés naissants dans le domaine du tourisme; établir des partenariats de planification stratégique avec le gouvernement fédéral et les provinces, des groupes de l'industrie, des associations d'entreprises, etc.</p> <p>Situation : En cours</p>	<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser plus efficacement les ressources financières du gouvernement fédéral, des provinces et du secteur privé; à cette fin, renseigner les entreprises touristiques et les prêteurs sur les produits touristiques les plus rentables, les secteurs d'investissement stratégiques et les débouchés naissants dans le domaine du tourisme; créer des partenariats de planification stratégique avec le gouvernement fédéral et les provinces, des groupes de l'industrie, des associations d'entreprises, etc. 	<p>Suivi : L'APBECA fera un suivi des avantages à l'interne, mènera des études de conversion et administrera des sondages de mesure de la satisfaction ainsi que des évaluations et des sondages postérieurs à certains projets.</p>
--	---	---	---	---

Résultat stratégique :
 Accroissement de la rentabilité, des investissements et des salaires dans le secteur du tourisme, par suite de la création de produits de meilleure qualité qui sont en demande et qui peuvent être offerts pendant des saisons plus longues.

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Tourisme

Ressources (en millions de dollars) :	2003-2004	2004-2005	2005-2006
	39,7 \$	34 \$	33,5 \$

Plans, priorités et résultats prévus

Plans : Favoriser la création de produits, de services, d'expériences et d'attractions touristiques stratégiques et accroître les investissements dans ce domaine. À cette fin, administrer le modèle de collectivité touristique durable de Bouctouche ainsi que le programme de mentorat à l'intention des candidates au statut de collectivité touristique; coordonner les missions de sensibilisation aux pratiques exemplaires pour permettre aux exploitants touristiques d'obtenir les renseignements voulus afin de créer des produits, des expériences et des services de qualité recherchés par les touristes; travailler de façon stratégique avec les groupements de produits des sous-secteurs du tourisme.

Résultats/objectifs : Situation : En cours

- Présenter le modèle de Bouctouche à huit nouvelles collectivités touristiques et les programmes de mentorat à dix collectivités touristiques.
- Organiser dix nouvelles missions thématiques de sensibilisation aux pratiques exemplaires à l'intention de 120 représentants de l'industrie et des organisations de marketing de destinations de l'Atlantique.
- Établir des partenariats stratégiques avec le secteur public et le secteur privé afin de mettre au point cinq catégories de produits et d'expériences de haute qualité correspondant à de nouveaux créneaux.

Plans : Délaisser les produits touristiques traditionnels axés sur les ressources et la consommation et encourager les entreprises et les collectivités à adopter des pratiques reposant sur le tourisme durable et à faire une consommation non abusive des ressources. À cette fin, travailler en collaboration avec des partenaires fédéraux et provinciaux afin d'élaborer des projets prioritaires; communiquer la nécessité de mettre l'accent sur la qualité et la viabilité des produits; aider à développer l'infrastructure nécessaire aux entreprises touristiques stratégiques.

Résultats/objectifs : Situation : En cours

- Créer des partenariats stratégiques afin de coordonner l'approche fédérale à l'égard du développement touristique dans les provinces de l'Atlantique.
- Organiser quatre réunions du Groupe de travail sur le tourisme et y convoquer des fonctionnaires fédéraux et provinciaux afin d'échanger de l'information et d'adopter une approche régionale coordonnée pour la mise au point de produits, l'élaboration de politiques sur le tourisme et la coordination de programmes.

Résultat stratégique : Accroissement des investissements étrangers directs en Atlantique.

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Investissement

Ressources (en millions de dollars) :	2003-2004	2004-2005	2005-2006
	4,1 \$	3,8 \$	3,8 \$

Plans, priorités et résultats prévus			
<p>Plans : Recueillir de l'information sur les investissements étrangers directs, obtenir des pistes d'investissement et sensibiliser davantage les entreprises de la région en renforçant les partenariats en matière d'investissement.</p>			
Situation : En cours			

Résultats/objectifs :			
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur pied des projets panatlantiques de recherche sur les investissements et créer une base de données sur les investissements étrangers directs. • Promouvoir les intérêts de la région et se tenir en rapport avec Partenaires pour l'investissement au Canada et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. • S'abonner à diverses bases de données sur la concurrence. • Collaborer de façon plus étroite avec Industrie Canada et avec les gouvernements provinciaux afin de réaliser des projets de promotion et de recherche en matière d'investissement par l'entremise du Comité de coordination des investissements au Canada atlantique. • Participer à diverses conférences et missions (ex. : CoreNet, Équipe Canada Atlantique, sommets mondiaux de l'investissement). 			
<p>Plans : Recueillir et fournir de l'information générale sur la région en tant que marché d'investissement et présenter le profil de la région dans le cadre de missions d'investissement.</p>			
Situation : En cours			

Résultats/objectifs :			
<ul style="list-style-type: none"> • Participer à des activités d'investissement panatlantiques, telles que des conférences ou des missions d'investissement ou encore des voyages de familiarisation à l'intention d'agents de sélection de marchés ou de chroniqueurs économiques. • Créer un site Web sur l'investissement à l'intention des agents de sélection de marchés et des sociétés d'investissement. • Remettre en temps voulu des produits d'information sur l'investissement à des associations d'entreprises ainsi qu'à des partenaires fédéraux et provinciaux. • Lancer une campagne médiatique sur les avantages que présente la région sur le plan des coûts – publier des annonces dans des revues américaines et européennes ciblées à l'intention des agents de sélection de marchés et des représentants sectoriels. • Produire du matériel d'information ou de sensibilisation (ex. : profil du milieu des affaires de l'Atlantique, cartes CD-ROM pour le cybercommerce dans des secteurs précis, etc.) à des fins de diffusion à des partenaires et à des personnes-ressources. 			
<p>Suivi : L'APÉCA fera le suivi d'indicateurs de progrès tels que le nombre de contacts réalisés à des fins d'investissement et les pistes engendrées par les voyages de familiarisation, les missions et les conférences. De plus, elle mesurera le nombre de contacts effectués grâce à des envois postaux en masse.</p>			
<p>On trouvera davantage d'information sur l'investissement sur le site Web de l'APÉCA, à l'adresse : http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/business/index.shtml</p>			

- Aider 40 exportateurs à conquérir de nouveaux marchés à l'étranger.

Suivi : L'APECA mesurera notamment le nombre d'entreprises qui participent à des séances de sensibilisation au commerce, à des programmes d'encadrement sur le commerce, etc. Le suivi du nombre d'exportateurs nouveaux ou existants qui accèdent à de nouveaux marchés grâce à des projets financés par l'APECA se fera par divers mécanismes : sondage annuel de l'EPCE, sondage postérieur aux missions commerciales d'Équipe Canada Atlantique et sondage auprès des nouveaux exportateurs ayant reçu une aide du PDE.

On trouvera davantage d'information sur le site Web de l'APECA, à l'adresse : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/business/index.shtml>

Résultat stratégique :
 Accroissement du rendement des exportations de la région de l'Atlantique; hausse du nombre de PME qui se lancent dans l'exportation et qui augmentent leur activité d'exportation.

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Commerce

Ressources (en millions de dollars) :			Plans, priorités et résultats prévus	
2003-2004	33,7 \$	2004-2005	31,6 \$	2005-2006
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Préparer 300 exportateurs éventuels pour qu'ils s'engagent à exporter et qu'ils acquièrent le savoir-faire nécessaire. • Aider 80 PME à devenir de nouveaux exportateurs. 				
Plans : Renseigner les entreprises de l'Atlantique sur le commerce régional et les sensibiliser à l'exportation en tant qu'outil de croissance par divers moyens : séances de sensibilisation au commerce, services de consultation individuelle, conférences, séminaires et programmes d'encadrement dans le domaine du commerce.				
Situation : En cours				
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Permettre à 20 diplômés d'un programme de commerce d'acquérir une expérience de travail pratique grâce à des stages dans des entreprises qui commencent tout juste à exporter ou qui le font depuis un certain temps déjà. • Permettre à 20 étudiants d'acquérir une expérience pratique du commerce international en les faisant participer à l'élaboration de plans de recherche et de marketing pour des entreprises qui commencent tout juste à exporter ou qui le font depuis un certain temps déjà. 				
Plans : Promouvoir la création de partenariats pour l'expansion des exportations, le consensus et les « grappes de compétences » dans des secteurs ou des sous-secteurs présentant un fort potentiel sur les marchés étrangers et dresser des plans pouvant servir à intensifier les activités d'exportation dans les industries axées sur le savoir et les industries primaires à valeur ajoutée.				
Situation : En cours				
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Inciter des associations d'entreprises à élaborer et à mettre en œuvre trois stratégies d'exportation sectorielles (par exemple pour l'industrie de la construction navale à Terre-Neuve-et-Labrador). 				
Plans : Stimuler ou intensifier les exportations sur certains marchés étrangers en organisant des missions commerciales et en diffusant de l'information sur le commerce, les secteurs et les marchés dans le cadre de séminaires et de conférences.				
Situation : En cours				
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Permettre à 100 exportateurs actuels d'obtenir les renseignements et les compétences dont ils ont besoin pour accroître leur chiffre d'affaires à l'exportation. 				

Suivi : Comme elle a l'habitude de le faire, l'APECA continuera de suivre les indicateurs de progrès tels que les taux de démarrage et d'échec des entreprises ainsi que l'intention de lancer une entreprise. Il faut reconnaître, cependant, que ces indicateurs sont influencés par des facteurs sur lesquels l'APECA n'exerce aucun contrôle direct. Pour cette raison, l'APECA entend également suivre de près les résultats de projets précis. Elle surveillera notamment le nombre de personnes exposées à ses campagnes de promotion et de sensibilisation, le nombre de personnes participant à ses ateliers de perfectionnement des compétences en affaires et le niveau de participation des jeunes de l'Atlantique à ses programmes d'aide au démarrage.

On trouvera davantage d'information sur l'entrepreneursip et le perfectionnement des compétences en affaires sur le site Web de l'APECA, à l'adresse : <http://www.aacoa-apeca.gc.ca/business/index.shtml>

Ressources (en millions de dollars) :		2003-2004 29,7 \$	2004-2005 24,8 \$	2005-2006 29,7 \$
Plans, priorités et résultats prévus				
<p>Plans : Sensibiliser davantage la population de la région de l'Atlantique, en particulier les jeunes, à l'entrepreneursip comme choix de carrière, notamment en leur présentant des entrepreneurs modèles par diverses opérations médiatiques. Continuer d'aider la population de l'Atlantique à se renseigner sur l'entrepreneursip et veiller à ce que les entreprises aient accès à des services de consultation et de soutien.</p>				
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none">• Faire la promotion de l'entrepreneursip par les médias en présentant des modèles d'entrepreneurs à au moins 50 % des jeunes âgés de 15 à 29 ans de la région de l'Atlantique.• Aider les jeunes à prendre des décisions éclairées au sujet de l'entrepreneursip en veillant à ce que les conseillers en orientation disposent de toute l'information nécessaire pour les renseigner adéquatement sur l'entrepreneursip comme choix de carrière.• Favoriser l'adoption de pratiques commerciales qui respectent les principes du développement économique durable en diffusant à grande échelle des profils d'entrepreneurs qui respectent l'environnement.• Contribuer à faire augmenter le taux de survie et de croissance des entreprises en créant chaque année, pour au moins 1 200 Canadiens et Canadiennes de l'Atlantique, des possibilités de participer à des ateliers et à des séminaires sur le perfectionnement des compétences en affaires.				
<p>Plans : Aider les entrepreneurs de l'Atlantique à partager leurs compétences en affaires en exécutant trois nouveaux programmes dans les trois prochaines années : Initiative de développement des compétences en innovation (IDCI), Initiative femmes en affaires (IFA) et Initiative pour jeunes entrepreneurs (IIE).</p>				
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none">• IDCI : Dans les trois prochaines années, aider environ 200 entreprises à former leur personnel actuel, à embaucher des experts et des gestionnaires chevronnés et à recruter des diplômés qualifiés.• IFA : Dans les trois prochaines années, aider environ 1 000 entrepreneurs à développer leur savoir-faire en gestion et leurs compétences en développement de l'entreprise.• IIE : Dans les trois prochaines années, inciter environ 3 000 jeunes à participer à des activités et à des programmes conçus pour les aider à acquérir les attitudes et les compétences nécessaires pour se lancer en affaires et pour faire prospérer leur entreprise.				
<p>Situation : Degré de priorité accru</p>				

Résultat stratégique :

Création de nouvelles possibilités de formation qui permettent aux citoyens et aux citoyennes de l'Atlantique d'acquérir la motivation et les compétences en affaires nécessaires pour démarrer et faire prospérer leur propre entreprise.

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Entrepreneursip et perfectionnement des compétences en affaires

<p>Plans : Favoriser la création de débouchés économiques ou de solutions de rechange dans les collectivités affligées par la fermeture d'entreprises importantes, en aidant ces collectivités à planifier et à élaborer une stratégie.</p>	
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none">• Dans le Nord-Est du Nouveau-Brunswick, collaborer avec les partenaires des collectivités et les intervenants du développement économique en vue de mettre en œuvre un programme cible de développement des PME de concert avec les PME touchées par la fermeture annoncée de la mine Brunswick. À la suite de sondages initiaux réalisés auprès de 60 entreprises touchées, les sociétés déstressées de mettre au point de nouveaux produits ou de conquérir de nouveaux marchés recevront du soutien et une aide pour l'élaboration d'un plan d'entreprise.• Aider les collectivités en crise, comme Canso en Nouvelle-Écosse, où l'économie traditionnellement fondée sur les ressources naturelles accuse un déclin marqué. Collaborer avec ces collectivités pour développer leur sens de l'initiative et pour planifier et prendre des mesures visant à diversifier leur assise économique.• Soutenir de manière proactive le développement de la conchyliculture au Nouveau-Brunswick par des moyens tels que la recherche-développement, le marketing, l'accès aux capitaux, le développement des exportations et la mise au point de nouvelles technologies.• Favoriser la création de PME et d'emplois durables dans des secteurs autres que l'industrie traditionnelle de la récolte et de la transformation du poisson.	
<p>Suivi : En misant sur les forces inhérentes des collectivités et sur le principe d'un engagement systématique, l'APÉCA s'emploiera à soutenir les collectivités en difficulté économique. Le suivi résultera davantage de la participation aux travaux de planification et aux étapes subséquentes.</p>	

collectivités

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Développement économique des grands projets.

Autodéveloppement des collectivités et création d'emplois de remplacement dans les secteurs touchés par la fermeture d'industries primaires ou par l'achèvement de

Résultat stratégique :

<p>On trouvera plus d'information sur les Centres de services aux entreprises du Canada à l'adresse : http://www.cbasc.org.</p>	
<p>On trouvera plus d'information sur les corporations locales de développement des entreprises à l'adresse : http://www.cbdc.ca</p>	
<p>Dans le cas du Nouveau-Brunswick, l'APÉCA assurera le suivi au fur et à mesure des changements. En outre, l'APÉCA dispose de systèmes de production de comptes rendus réguliers sur les activités des corporations locales de développement des entreprises de la région. Les résultats attendus pour les années à venir sont conformes aux chiffres enregistrés par le passé.</p>	

Résultat stratégique : Amélioration des possibilités d'accès aux services gouvernementaux de financement, d'orientation et d'information pour les entreprises.

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Développement économique des collectivités

Plans, priorités et résultats prévus	
<p>Plans : Élargir les programmes d'extension aux clients éventuels en mettant à leur disposition de l'information utile et opportune et en les aidant à dresser des plans d'entreprise et des plans de projet.</p> <p>Situation : En cours</p>	<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer de nouveaux produits ou outils d'information et renforcer les réseaux et les partenariats d'information afin d'aider les entreprises à accéder aux renseignements et aux services gouvernementaux, notamment en intégrant des bibliothèques électroniques sur place et en recourant davantage à des outils électroniques. • Par l'entremise de 11 points de contact au Nouveau-Brunswick, fournir des services de consultation à ses clients pour faciliter le développement économique des collectivités et le développement des clients. Cibler 4 500 interventions par année. (Le terme « intervention » s'entend d'une interaction avec un client qui peut contribuer au développement ou au succès d'une entreprise.) • En Nouvelle-Écosse, intégrer les services aux collectivités rurales dans le programme d'activités de ses partenaires, notamment en partageant les mêmes locaux et en créant des réseaux de partenariats officiels et officieux. Dans le cadre du projet conjoint avec Développement des ressources humaines Canada, faire l'essai d'un modèle de prestation intégrée de programmes et de services pour jeunes entrepreneurs. • Renforcer les 42 points d'accès du Réseau de services aux entreprises autochtones en Atlantique en collaborant plus étroitement avec le comité de travail du Réseau à l'échelle régionale et en mettant au point des produits d'information précis, dont un site Web régional et des cours de formation supplémentaires, afin de mieux répondre aux besoins en information des entreprises autochtones. • Examiner les ententes de partenariat entre les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) de l'Atlantique et les organismes externes. Certains partenariats ont déjà été renouvelés et consolidés. D'autres ont été transférés à un autre partenaire mieux capable de répondre aux besoins. Ces changements constants aident les entreprises à accéder plus directement à l'information et aux services gouvernementaux dont elles ont besoin, dans des endroits plus commodes.
<p>Plans : Accroître le nombre de prêts consentis et, par conséquent, le nombre d'emplois créés et préservés dans les régions rurales, grâce aux services d'orientation et de financement offerts aux PME par les corporations locales de développement des entreprises.</p> <p>Situation : En cours</p>	<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider à créer 1 200 nouveaux emplois et à en préserver environ 2 500 autres dans les régions rurales, en consentant chaque année quelque 1 040 nouveaux prêts par l'entremise des corporations locales de développement des entreprises. • Répondre à environ 10 500 demandes de renseignements par année en fournissant des services d'information et des séances d'orientation par l'entremise des corporations locales de développement des entreprises.
<p>Suivi : Les produits d'information évoluent constamment pour répondre aux besoins des clients, et les interventions auprès des clients constituent un bon moyen de présenter les améliorations apportées.</p>	

Création de collectivités autosuffisantes et économiquement viables grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans stratégiques et opérationnels.

Résultat stratégique :

Priorité stratégique correspondante de l'APFCA : Développement économiquement viable des collectivités

Ressources (en millions de dollars) :	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Plans, priorités et résultats prévus	80,3 \$	73,9 \$	67,6 \$

Plans : Aider les collectivités à dresser des plans plus solides en les incitant à recourir davantage à des outils de planification stratégique communautaire.

Situation : En cours

Résultats/objectifs :

- Renforcer le processus de planification stratégique et l'assise économique des collectivités grâce à des outils tels que le nouveau Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités (FISC), les 41 corporations locales de développement des entreprises, les 52 organismes de développement économique régional et d'autres partenaires fédéraux et provinciaux.
- Travailler en collaboration plus étroite avec ses partenaires en intégrant des initiatives de développement de la main-d'œuvre au processus de planification.
- Consentir 350 prêts par an à de jeunes entrepreneurs dans le cadre du Programme de capital d'appoint de ComeXion Jeunes Entrepreneurs.
- Favoriser la création d'entreprises dans la communauté noire de la Nouvelle-Écosse grâce à la mesure visant les gens d'affaires noirs.
- Favoriser la planification et la mise en œuvre de projets de technologie de l'information entrepris principalement par les organismes de développement économique régional.
- Améliorer la viabilité économique des collectivités par le biais de projets appuyés aux termes du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités.

Suivi :

- L'APFCA assurera le suivi des plans stratégiques communautaires. Par exemple, au Nouveau-Brunswick, chacun des 15 organismes de développement économique communautaire s'est donné comme priorité de dresser un plan triennal d'ici 2003-2004.
- Le suivi du taux de participation aux programmes se fera par les agents d'exécution.
- La viabilité économique sera mesurée selon le taux de participation aux programmes dans le contexte des plans stratégiques régionaux.

On trouvera plus d'information sur le Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités sur le site Web de l'APFCA, au : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/finacial/SCIF.shtml>

On trouvera d'autres renseignements sur l'innovation et la technologie sur le site Web de l'APECA, au : <http://www.aocoa-apeca.gc.ca/f/business/index.shtml>

<p>Suivi : Des résultats ciblés sont établis pour les clients et sont évalués au moyen d'un suivi des clients.</p>
<p>Résultats/objets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser 15 séances de sensibilisation à l'innovation à l'intention de 180 participants. • Tenir sept séances de niveau avancé sur l'innovation.
<p>Plans : Renseigner les PME, le milieu universitaire et les établissements de recherche sur la mise au point et la commercialisation de nouvelles technologies et les inciter à intensifier leurs activités à cet égard, en créant des partenariats axés sur l'innovation et en organisant à leur intention des séances de sensibilisation et des séances d'information sur la commercialisation.</p> <p>Situation : Nouveau</p>

Détails

Résultat stratégique :
Augmentation de la capacité de recherche-développement dans des domaines de pointe et de la capacité de commercialisation de nouvelles technologies; création de nouvelles possibilités de perfectionnement des compétences technologiques; acquisition accrue de nouvelles technologies par les PME, et création de partenariats et d'alliances entre le secteur privé, les universités et les établissements de recherche.

Priorité stratégique correspondante de l'APÉCA : Innovation¹

Ressources (en millions de dollars) :			
2003-2004	2004-2005	2005-2006	
126,2 \$	121,9 \$	128,5 \$	Plans, priorités et résultats prévus
Plans : Accroître le potentiel d'innovation et de recherche-développement et intensifier les activités menant à la création de nouvelles technologies, de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux services qui contribuent à l'essor économique de la région de l'Atlantique. Situation : En cours			
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none">• Créer 30 partenariats par année en vue de la mise au point et de la commercialisation de nouvelles technologies.• Renforcer quatre secteurs ou gappes stratégiques par année (par exemple l'aquaculture, les industries océanographiques, la biotechnologie et la technologie de l'information).• Renforcer les liens entre les réseaux d'innovation en offrant un soutien à deux réseaux technologiques stratégiques par an.• Renforcer les capacités de mise au point de nouvelles technologies de deux secteurs primaires par année pour leur permettre d'accroître leur compétitivité.			
Plans : Aider les PME à obtenir du capital de risque pour financer des projets d'innovation et ainsi accroître leur capacité de commercialiser les résultats de leurs travaux de recherche-développement. Situation : En cours			
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none">• Aider des entreprises à commercialiser 45 nouveaux projets ou procédés par année.• Faciliter le démarrage de six PME de haute technologie par année.			
Plans : Aider les PME de l'Atlantique à acquérir les technologies et les connaissances nécessaires au cybercommerce afin d'augmenter le nombre de transactions électroniques. Situation : En cours			
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none">• Sensibiliser les PME au cybercommerce et les inciter à y avoir davantage recours en organisant 12 séances de formation sur le sujet.• Organiser 32 séances de consultation individuelles avec des PME concernant le cybercommerce, le renforcement des capacités et l'exportation.			

¹ Les initiatives de perfectionnement des compétences en affaires qui s'inscrivent dans la priorité stratégique Innovation peuvent également se trouver sous la priorité stratégique Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires.

<ul style="list-style-type: none"> • Ressources et systèmes administratifs pour appuyer la prise de décisions, la responsabilisation et le contrôle opérationnel. 	
Résultats stratégiques	Secteur responsable
<p>* Les priorités sont décrites plus à fond dans la section intitulée « Détails ».</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de ses politiques et de ses programmes, réaliser des activités qui favorisent la compétitivité de l'économie de la région de l'Atlantique – recherche et analyse, coordination d'activités de développement pertinentes d'autres intervenants et défense des intérêts de la région de l'Atlantique auprès des décideurs nationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques, défense des intérêts et coordination

Section IV – Plans et priorités par résultats stratégiques

Le tableau présenté ci-dessous résume les résultats stratégiques et les priorités stratégiques associées qui sont traités dans la section « Détails ».

Résumé

Résultats stratégiques		Priorité stratégique de l'APÉCA*
<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la capacité de recherche-développement dans des domaines de pointe et de la capacité de commercialisation de nouvelles technologies, création de nouvelles possibilités de perfectionnement des compétences technologiques, acquisition accrue de nouvelles technologies par les PME, et création de partenaires et d'alliances entre le secteur privé, les universités et les établissements de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> Création de collectivités autosuffisantes et économiquement viables grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans stratégiques et opérationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Développement économique des collectivités
	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des possibilités d'accès aux services gouvernementaux de financement, d'orientation et d'information pour les entreprises. Autodéveloppement des collectivités et création d'emplois de remplacement dans les secteurs touchés par la fermeture d'industries primaires ou par l'achèvement de grands projets. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Création de nouvelles possibilités de formation qui permettent aux citoyens et aux citoyennes de l'Atlantique d'acquérir la motivation et les compétences en affaires nécessaires pour démarrer et faire prospérer leur propre entreprise. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Accroissement du rendement des exportation de la région de l'Atlantique; hausse du nombre de PME qui se lancent dans l'exportation et qui augmentent leur activité d'exportation. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Accroissement des investissements étrangers directs en Atlantique. 	
<ul style="list-style-type: none"> Accroissement de la rentabilité, des investissements et des salaires dans le secteur du tourisme, par suite de la création de produits de meilleure qualité qui sont en demande et qui peuvent être offerts pendant des saisons plus longues. 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois, démarrage d'entreprises et mise en œuvre de projets d'expansion par suite de l'amélioration des possibilités d'accès aux capitaux et à l'information pour les PME de la région de l'Atlantique. 	<ul style="list-style-type: none"> Accès aux capitaux et à l'information
<ul style="list-style-type: none"> Tourisme 		
<ul style="list-style-type: none"> Investissement 		
<ul style="list-style-type: none"> Commerce 		
<ul style="list-style-type: none"> Entrepreneursip et perfectionnement des compétences en affaires 		

L'Ile-du-Prince-Édouard doit elle aussi relever plusieurs défis pour faciliter la croissance des entreprises : diversifier davantage son économie en créant des grappes dans les secteurs des bioressources, de l'aérospatiale et de la technologie industrielle, accroître la viabilité des secteurs traditionnels, renforcer l'assise scientifique et technique de la province par le perfectionnement des compétences et la formation et, enfin, développer le secteur des biens et des services à valeur ajoutée afin qu'il puisse soutenir la concurrence sur les marchés étrangers.

En Nouvelle-Écosse, il importe d'accroître le potentiel et la capacité de recherche-développement pour créer une économie plus innovatrice. Le partenariat représente la solution à privilégier, notamment pour commercialiser les résultats de la recherche-développement. La province doit accélérer le transfert des nouvelles technologies et le perfectionnement des compétences pour pouvoir stimuler la productivité.

La croissance économique tend à se concentrer dans la région du Grand Halifax, ce qui représente un obstacle pour les secteurs ruraux. La Nouvelle-Écosse devra donc défendre les intérêts urbains, notamment veiller à ce qu'il soit tenu compte des besoins, des possibilités et des capacités des villes régionales de taille moyenne tout en évitant que les secteurs ruraux ne soient mis à l'écart.

Depuis quelques années, les collectivités rurales disent craindre la disparition progressive des bureaux gouvernementaux dans leur région et se sentent isolées. Le manque d'infrastructure, notamment les problèmes de transport, ne fait qu'amplifier le problème. Les particuliers et les organismes chargés du développement économique des collectivités dans les provinces de l'Atlantique ont de nombreux défis à relever, allant du financement des PME au niveau communautaire à l'établissement de partenariats et de solides infrastructures locales, notamment dans le domaine des communications et de l'information.

Internet, en tant que système ouvert et interactif, branche les collectivités aux marchés. Pour les collectivités, y compris les entreprises qui s'y trouvent, l'impératif consiste à établir un point d'entrée à Internet afin d'optimiser le vaste potentiel d'affaires électroniques et la connexion aux marchés locaux et internationaux.

Le développement économique des collectivités est un agent de motivation fort efficace pour les particuliers et les organismes. Le défi consiste toutefois à veiller à ce que les retombées créées par les industries naissantes – l'exploitation pétrolière et gazière au large des côtes, par exemple – soient réparties équitablement dans tous les secteurs des provinces de l'Atlantique et que les entreprises traditionnelles des milieux ruraux adoptent des pratiques commerciales plus innovatrices pour augmenter la productivité.

Défis

provinciaux, etc.) signalent que l'APÉCA leur a été généralement utile ou très utile dans leurs efforts visant à promouvoir le développement économique. L'Agence établit des rapports stratégiques en participant à diverses mesures de gouvernance horizontale. Ses représentants démontrent un leadership affirmé dans les conseils régionaux des hauts fonctionnaires fédéraux des provinces de l'Atlantique. Parmi les autres mesures horizontales faisant partie ou découlant de partenariats directs avec les ministères fédéraux, mentionnons le Partenariat rural canadien, les initiatives visant à promouvoir le développement économique des Autochtones et les programmes liés à la *Loi sur les langues officielles*.

Dans une région diversifiée comme celle de l'Atlantique, les défis varient d'une province à l'autre. Pour les prochaines années, le défi de l'APÉCA au Nouveau-Brunswick sera de travailler avec l'industrie afin de percer de nouveaux marchés, qui s'ajouteront à ceux des États-Unis. Comme les secteurs de l'exploitation forestière et de l'aquaculture l'ont appris à leurs dépens dans la dernière année, il peut être catastrophique de dépendre d'un seul marché lorsque celui-ci traverse une période d'ajustement. Le Nouveau-Brunswick doit donc diversifier ses marchés afin de se prémunir contre ce type de fluctuations à l'avenir. La croissance et la diversification des exportations reposent sur le perfectionnement des compétences en affaires, l'augmentation des capacités permettant de soutenir la concurrence en améliorant la productivité, et l'adoption de méthodes novatrices. Le marché du travail demeure une source de problèmes dans la province. Il subsiste des secteurs affligés par une grave pénurie d'emplois, surtout dans les régions rurales dont l'économie est axée sur les ressources. Le chômage s'aggrave à mesure que certaines industries connaissent des ralentissements et que de grandes sociétés minières et forestières cessent leurs activités. Mais le Nouveau-Brunswick souffre aussi d'une pénurie de main-d'œuvre dans des domaines techniques précis, ce qui empêche certaines entreprises de prendre de l'expansion.

À Terre-Neuve-et-Labrador, les principales défis économiques à relever, sur le plan du développement économique des collectivités, demeurent le déclin de la population, en particulier l'exode des jeunes de collectivités rurales, et l'écart entre les débouchés des régions rurales et ceux des régions urbaines. Le problème est exacerbé par l'épuisement de certains stocks de poisson, qui ne se rétablissent toujours pas. Pour stimuler la croissance des entreprises, la province doit continuer de promouvoir les industries à fort potentiel, telles que les industries océanographiques, le tourisme et la technologie de pointe, tout en s'efforçant de diversifier les industries primaires et de multiplier les retombées locales, particulièrement celles qui sont créées par l'exploitation pétrolière et gazière et la mise en valeur des gisements de nickel de la baie Voisey's. Cependant, les débouchés engendrés par le pétrole, le gaz et l'économie du savoir ont tendance à se concentrer dans les milieux urbains, surtout à St. John's.

Avec l'avènement d'une culture entrepreneuriale, l'APÉCA déploiera davantage d'efforts sur la création d'occasions de perfectionnement des compétences en affaires pour les entrepreneurs nouveaux et d'expérience de la région. L'APÉCA maintiendra sa stratégie de perfectionnement des compétences en affaires au cours des trois prochaines années, surtout par le biais de trois nouvelles initiatives : l'Initiative de développement des compétences en innovation, qui est axée sur les capacités d'innovation, de recherche et de développement, la commercialisation de la technologie et la capacité d'adopter des technologies; l'Initiative femmes en affaires, qui a pour but de stimuler la croissance et la compétitivité des entreprises appartenant à des femmes et d'augmenter leur représentation dans les nouveaux secteurs de croissance au Canada atlantique; et l'Initiative de développement de jeunes entrepreneurs, qui a été conçue pour permettre à un plus grand nombre de jeunes du Canada atlantique de développer les attitudes et les compétences nécessaires pour réussir à lancer et à faire prospérer une entreprise.

Accès aux capitaux et à l'information : Les PME sont au cœur de la croissance économique dans la région de l'Atlantique, créant près de 60 % de tous les nouveaux emplois. Par conséquent, l'aide au démarrage, à l'expansion et à la modernisation des PME est essentielle à la santé de l'économie régionale dans son ensemble.

L'aide consentie par l'APÉCA aux entreprises est à la fois directe – au moyen de programmes de financement tels que la composante commerciale du Programme de développement des entreprises (PDE) et les éléments commerciaux du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA), et indirecte – au moyen du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités (FISC), du Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA), du PDE pour des entités non commerciales, des programmes d'adaptation, du Programme d'infrastructures Canada et des ententes de COOPÉRATION. Ainsi, les collectivités des provinces de l'Atlantique, leurs organismes de développement des entreprises et leur infrastructure commerciale et industrielle sont en mesure de planifier et de mettre en œuvre leurs projets d'activités économiques autonomes à long terme.

Intervenants et rapports stratégiques

L'APÉCA est bien cotée par ses principaux intervenants. Les gens d'affaires de l'Atlantique parlent d'elle comment étant « le premier ministère ou organisme gouvernemental au chapitre du développement économique » (*ACOA 2002 Communications Research*, Corporate Research Associates, Halifax). Cette étude démontre également que 67 % des répondants issus du monde des affaires en Atlantique estiment que l'APÉCA s'est passablement bien acquittée ou s'est très bien acquittée de son mandat. Soixante-dix-sept pour cent des intervenants en matière de développement économique dans les provinces de l'Atlantique (qui comprennent les chambres de commerce, les organismes de développement économique, les gouvernements

l'innovation; et les secteurs tels que l'aquaculture, l'agroalimentaire, le pétrole et le gaz. *Innovation et technologie* : Les entreprises qui innoveront prennent de l'expansion. Pour demeurer concurrentielle à long terme, la région de l'Atlantique doit à tout prix créer un milieu qui incite un plus grand nombre d'entreprises à s'intégrer pleinement à l'économie mondiale du savoir et à y contribuer. À cette fin, l'Agence cherche à accroître la capacité de la région de mener des activités de recherche-développement de pointe, à faciliter la commercialisation de nouvelles technologies, à aider les entreprises à adopter les technologies de pointe et à mettre à niveau leurs compétences en technologie, et à favoriser les partenariats et les alliances entre les entreprises privées, les universités et les établissements de recherche.

Développement économique des collectivités : Puisque près de la moitié des Canadiens de l'Atlantique vivent et travaillent dans des collectivités rurales, le bien-être économique à long terme de ces collectivités est par conséquent vital pour la santé économique à long terme de la région. Par conséquent, à titre d'organisme du gouvernement fédéral chargé de renforcer l'économie du Canada atlantique, le développement de collectivités économiquement autonomes et solides est devenu une priorité de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA).

L'APECA collabore avec ses partenaires régionaux et locaux pour favoriser la planification et la mise en œuvre d'activités de développement économique intégrées, appuyer les services d'orientation et de financement à l'intention des entrepreneurs et augmenter la disponibilité du capital commercial dans le but ultime de créer des emplois durables, ainsi que d'encourager la propriété collective et la gestion responsable en matière de développement économique des collectivités.

Commerce, tourisme et investissement : Le commerce crée des débouchés et des emplois; c'est le moteur de la croissance économique. L'APECA travaille avec ses partenaires pour augmenter les exportations dans la région de l'Atlantique. À cette fin, elle a choisi les moyens suivants : sensibilisation et formation dans le domaine des exportations, information commerciale, aide financière pour l'expansion des exportations, et promotion du commerce international.

Dans le cadre du volet commerce et investissement, l'Agence cherche plus vigoureusement de nouveaux marchés ainsi que des investissements étrangers directs, notamment en mettant sur pied Équipe Canada Atlantique et en organisant de fréquentes missions commerciales aux États-Unis, en particulier.

Entrepreneurs et perfectionnement des compétences en affaires : Près de 70 % des emplois créés par de nouvelles entreprises au Canada atlantique au cours des dix dernières années ont été créés par des entrepreneurs qui ont mis sur pied de petites entreprises. Les activités avaient surtout pour but de créer une culture entrepreneuriale et d'encourager les gens de la région de l'Atlantique, surtout les jeunes, à envisager l'entrepreneuriat comme option de carrière viable.

Section III – Contexte de planification

Contexte

Au cours des dernières années, l'économie des provinces de l'Atlantique s'est diversifiée et a connu une période de transition et de croissance rapides, surtout en raison de la modernisation des secteurs de ressources traditionnelles comme le tourisme et l'exploitation forestière, le développement de nouveaux secteurs comme les centres d'appel et les services de communications, et le démarrage de la production dans le secteur pétrolier et gazier au large des côtes.

Bien que ces nouvelles soient encourageantes pour l'économie globale, la région de l'Atlantique est toujours aux prises avec une pénurie de compétences, d'aptitudes en innovation et de productivité par rapport aux autres régions du Canada. Selon les résultats d'une étude menée dernièrement par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique, les entreprises régionales se comparent favorablement à celles du reste du pays en ce qui concerne l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies, mais les dépenses globales en recherche-développement commerciale en Atlantique sont relativement faibles, et la productivité générale est inférieure à la moyenne nationale.

Orientation stratégique

L'APECA s'est fixé des priorités stratégiques précises pour répondre à ces besoins.

Politiques, défense des intérêts et coordination : Cette priorité influe sur l'ensemble des autres activités de l'Agence. L'APECA effectue des travaux de recherche et d'analyse pour déterminer quelles mesures le gouvernement doit prendre dans la région. Elle cherche à renseigner et à mobiliser les ministres, la haute direction, le personnel des autres ministères, les autres intervenants du développement économique et le grand public. La recherche et l'analyse sous-tendent également son travail de défense des intérêts et de coordination, de même que ses efforts de définition et de mise au point des programmes.

L'orientation des politiques change constamment sous l'impulsion des initiatives stratégiques fédérales, des discours du Trône, des budgets et des initiatives externes. Outre ses travaux de recherche habituels sur des secteurs précis, l'APECA travaille sur des dossiers horizontaux. Par le biais de son réseau de partenaires qui ne cesse de croître, l'Agence compte demeurer à l'affût de nouveaux projets de recherche à entreprendre sur divers sujets qui revêtent un intérêt particulier pour la région de l'Atlantique, notamment la création et la promotion de grappes sectorielles; la dynamique de l'économie rurale et de l'économie urbaine et les rapports entre les deux; les effets de l'impôt sur le développement économique; l'évolution démographique; la commercialisation de

Section II – Raison d'être

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique a pour mission de travailler en partenariat avec la population des provinces de l'Atlantique afin de stimuler le développement économique à long terme de la région et :

- d'accroître le taux de croissance et la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) de la région de l'Atlantique, pour stimuler la productivité, augmenter les revenus gagnés et créer des emplois;
- de créer des possibilités économiques pour les provinces de l'Atlantique grâce au développement économique des collectivités;
- d'améliorer les politiques et les programmes pour qu'ils favorisent l'essor économique de la région de l'Atlantique.



DÉCLARATION DE LA DIRECTION

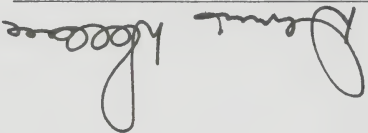
Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique pour 2003-2004.

Le présent document a été rédigé conformément aux principes de production de rapports et aux exigences en matière de divulgation d'information qui figurent dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'Agence.
- Les renseignements sur les dépenses prévues sont conformes aux directives fournies par le ministre des Finances dans son budget et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Les renseignements sont complets et exacts.
- Il est fondé sur de bons systèmes internes d'information et de gestion.

La structure hiérarchique sur laquelle repose le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor, et elle sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.

Nom : 

Dennis Wallace, président
Agence de promotion économique
du Canada atlantique

Date : FEB 17 2004

Le Canada atlantique est une région en transition. Des forces sociales et économiques au sein même de la région et à l'extérieur stimulent la croissance de nouvelles industries axées sur le savoir et encouragent l'innovation dans les industries plus traditionnelles.

De plus en plus, les moteurs de la productivité et de la compétitivité de la région – les piliers de la prospérité à long terme dans une économie mondiale, sans frontières – sont ses idées, ses talents et son ingéniosité. La capacité de la région de l'Atlantique d'être concurrentielle sur les marchés mondiaux est plus que jamais directement tributaire de sa capacité d'innover de façon productive.

Il y a toujours des défis à relever, mais il faut reconnaître que la région se caractérise de plus en plus par son esprit d'entreprise, son savoir-faire en matière technologique et sa propension à l'exportation. Ses entrepreneurs, gestionnaires, éducateurs et dirigeants communautaires s'adaptent rapidement à un contexte mondial axé sur la compétitivité.

Le gouvernement du Canada, par l'entremise de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), appuie cette transition en investissant dans des outils et des ressources qui contribuent à l'accroissement de l'innovation, du commerce et des possibilités commerciales dans les petites collectivités, ainsi qu'au dynamisme et au savoir-faire des entreprises. L'Agence travaille donc à bâtir, de concert avec la population de la région, un milieu propice aux entreprises et aux collectivités durables, novatrices et concurrentielles. La réponse formidable accordée au Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique et, plus précisément, au Fonds d'innovation de l'Atlantique, constitue la meilleure preuve de l'efficacité de cette approche.

Les investissements judicieux de l'APÉCA – dans les domaines de l'innovation, du commerce et des investissements, de l'entrepreneuriat et du perfectionnement des compétences – misent sur les réussites antérieures de l'Agence; ils apportent de nouvelles ressources et accordent une plus grande importance à l'innovation dans les stratégies, les priorités et les programmes actuels.

Le présent rapport montre que le gouvernement du Canada continue de viser le bien-être économique à long terme des provinces de l'Atlantique. Il précise les objectifs et les stratégies établis par l'APÉCA pour favoriser la croissance d'une économie régionale novatrice, productive et concurrentielle.


L'honorable Gerry Byrne
Ministre d'État
Agence de promotion économique du
Canada atlantique

Les 16 organismes membres du portefeuille de l'Industrie travaillent de concert pour s'assurer que les Canadiens bénéficient de l'appui nécessaire pour relever les défis de l'économie mondiale, qui évolue si rapidement. La pierre angulaire de toutes les activités futures sera l'innovation.

Je suis très heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, qui décrit leurs réalisations et leurs résultats prévus pour les trois prochaines années.

Ce rapport montre clairement que l'approche utilisée par l'APÉCA pour le développement économique au Canada atlantique continuera de s'appuyer sur la consultation et la coopération. La place importante que l'Agence accorde à l'innovation guidera les efforts qu'elle déploie pour améliorer les compétences des entrepreneurs nouveaux et d'expérience, accroître la capacité de la région d'exécuter de la R-D prometteuse sur le plan commercial, créer des occasions plus nombreuses et de meilleure qualité pour le commerce et l'exportation, attirer des investissements étrangers directs dans la région, et appuyer le développement économique des régions rurales et des collectivités.

Nous avons réalisé d'énormes progrès en travaillant avec les Canadiens à la mise en œuvre de la *Stratégie d'innovation du Canada*. Nous avons pris contact avec des gens d'affaires, des universitaires et des citoyens de chaque région du pays. Je suis convaincu que ce partenariat renouvelé portera fruit durant la prochaine année et que les résultats de nos efforts signifieront un plus grand nombre d'emplois ainsi que des emplois de qualité, une économie plus forte et plus dynamique et une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.



L'honorable Allan Rock

Section I – Messages

Message du ministre pour le Portefeuille

Je suis fier de rendre compte des mesures prises par le portefeuille de l'Industrie pour contribuer à atteindre le but du gouvernement faire du Canada l'un des pays les plus novateurs du monde d'ici 2010. Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, l'innovation est la clé du succès : elle nous permet de trouver de nouvelles façons de penser et de meilleures méthodes de travail.

À titre de ministre responsable du portefeuille de l'Industrie, je suis heureux d'avoir participé à la création de la *Stratégie d'innovation du Canada*, qui a été lancée en février 2002. Au cours de l'année, Industrie Canada et ses partenaires ont tenu 34 sommets régionaux sur l'innovation et ont participé à de nombreuses tables rondes d'experts et réunions sectorielles. Dans l'ensemble, les opinions de plus de 10 000 Canadiens et Canadiennes ont été entendues. Ce processus stimulant et productif a atteint son apogée au Sommet national de l'innovation et de l'apprentissage, qui réunissait plus de 500 dirigeants d'entreprises, du secteur public et du milieu universitaire ainsi que des représentants d'organismes non gouvernementaux.

Le gouvernement du Canada écoute les Canadiens. Au cours du processus de mobilisation, un grand nombre d'excellentes idées ont été exprimées et au Sommet national, elles ont été classées par ordre de priorité. Dix-huit points exigent l'intervention du gouvernement à court terme. Je tiens à souligner toutefois que le processus que j'évoque sera pleinement mis en oeuvre sur une période de dix ans et qu'il nécessite non seulement l'action du gouvernement du Canada, mais aussi la participation de tous ses partenaires. Il n'en demeure pas moins que nos débuts sont plus que prometteurs; je suis

Le portefeuille de l'Industrie:

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada*
- Commission canadienne du tourisme*
- Commission du droit d'auteur Canada
- Conseil canadien des normes*
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Conseil national de recherches Canada
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Infrastructure Canada
- Société d'expansion du Cap-Breton*
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

*N'a pas à produire de rapport sur les plans et priorités.

Page. - 1 -

Table des matières

Section I - Messages.....	1
Messsage du ministre pour le Portefuille.....	1
Messsage du ministre d'Etat.....	3
Déclaration de la direction.....	5
Section II - Raison d'être.....	7
Section III - Contexte de planification.....	9
Section IV - Plans et priorités par résultats stratégiques.....	15
Résultats.....	15-31
Administration générale.....	31
Portefuille de contributions remboursables du Programme de développement des entreprises.....	32
Programmes horizontaux.....	34
Politique du développement rural du gouvernement du Canada.....	34
Développement économique des Autochtones.....	35
Entente sur la promotion du commerce extérieur (EPCE).....	36
Projet Valoriser l'image de marque du Canada.....	37
Infrastructures Canada.....	38
Conseils fédéraux régionaux.....	39
Comité sur la politique de développement territorial de l'OCDE.....	39
Programmes du gouvernement et enjeux liés à la gestion.....	41
Gouvernement en direct (GED).....	41
Développement durable.....	42
Modernisation de la fonction de contrôleur.....	43
Article 41 de la Loi sur les langues officielles.....	44
Prestation de services axés sur les citoyens.....	45
Division des services d'examen de l'APECA.....	45
Section V - Organisation.....	47
A. Secteurs d'activité de l'Agence.....	47
B. Secteur d'activité Développement.....	47
C. Secteur d'activité Administration générale.....	48
D. Résultats stratégiques et secteurs d'activité.....	49
E. Reddition de comptes.....	50
F. Responsabilités.....	50
G. Dépenses prévues de l'Agence.....	51
ANNEXE.....	52

**Agence de promotion
économique du Canada
atlantique**



**Budget des dépenses
2003-2004**

Partie III –

Rapport sur les plans et les priorités

Alan Reid

Ministre de l'Industrie

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>

No de catalogue : BTJ1-2/2004-III-81
ISBN 0-660-62245-9



**Agence de promotion
économique du Canada
atlantique**

**Budget des dépenses
2003-2004**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Canada Customs and Revenue Agency

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-36
ISBN: 0-660-62213-0



Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006

More Ways to Serve You!
Pour vous servir encore mieux !



Canada Customs
and Revenue Agency

Agence des douanes
et du revenu du Canada

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-36
ISBN: 0-660-62213-0



innovation

Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006

More Ways to Serve You!
Pour vous servir encore mieux !



Canada Customs
and Revenue Agency

Agence des douanes
et du revenu du Canada

Canada

innovation, our *Summary of the Corporate Business Plan* provides a summary of the CCRA's strategic and operational directions, objectives and strategies, and supporting financial information.

For more information about the Canada Customs and Revenue Agency, consult our website:
<http://www.ccra-adrc.gc.ca>

Message from the Minister



As world events unfold and international tension mounts, many Canadians share an increasing concern about public security and safety. The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) makes an important contribution to the Government of Canada's efforts to keep Canadians safe and secure in these uncertain times. Much of this work takes place through our Customs Services, where we work to secure our borders against threats to public safety, including terrorism, while facilitating the flow of legitimate trade and travel that is so vital to our economic livelihood, and respecting individuals' rights to privacy.

To meet the challenge of September 11, we accelerated a number of initiatives under our *Customs Action Plan* to strengthen border security. With the implementation of the subsequent Manley-Ridge Smart Border Declaration and its aggressive 30-Point Action Plan, we are working to build a "smarter" border using state-of-the-art technology, new risk identification methods, and improved training and equipment for our customs staff. Later this year, for example, we plan to pilot NEXUS-Air at two international airports. Using biometric technology, this system will allow pre-approved travellers to clear customs by simply looking into a camera that recognizes the iris of their eyes as proof of identify. This is just one example of our efforts to innovate to improve our capacity to meet our mandate.

I hold a strong personal belief in continuous improvement and am proud to be Minister of a government organization that places innovation at the heart of its agenda. Through the CCRA's *Future Directions* initiative launched last year and its extensive consultation process, we listened to our Tax Services and Benefit Programs clients—individuals, small enterprises, and large businesses alike—and have developed a coherent service vision for the future and a suite of innovations to better meet their needs, which we will implement as resources permit and at a pace and rate that ensures the right mix of core and innovation activities.

As we proceed with "smart border" management and an enhanced tax service vision, we must also ensure that our core operations run well and efficiently. Here, fairness in the tax system is particularly important. The CCRA must be able to show Canadians that most people are playing by the rules. We are doing a good job in promoting compliance with tax, trade, and border laws—overall levels of compliance in Canada are high. But there is always room for improvement. We will therefore continue to improve the ways in which we promote voluntary

compliance, while strengthening our enforcement activities to identify and deter wilful non-compliance. We are committed to maintaining a level playing field, catching cheaters, and minimizing intrusion in the lives of the millions of Canadians who willingly comply with the laws we administer.

The commitments we have made in this business plan are ambitious. The resource investments needed to support them are significant, but so are the results we plan to deliver for Canadians. The CCRA will continue to adopt measures aimed at rigorous financial stewardship of the public funds placed in our hands.

Following the February 2003 Federal Budget, we recognize that our funding for the planning period may be subject to downward pressures, which would require us to adjust the scope and timing of some commitments laid out in this plan. We will work closely with our partners across government to manage the challenges associated with competing resource pressures and continue to contribute to overall government priorities. I am confident that this approach, combined with the commitment shown by the people at the CCRA, will ensure the Agency continues to evolve as a responsive, dedicated service organization, on the leading edge of innovation and operating at affordable cost to Canadians.



Elinor Caplan
Minister of National Revenue

Foreword by the Chair



Since becoming an agency, the CCRA has made steady progress in the management of its operations by strengthening and improving the quality of the services it delivers to Canadians. Board members are proud to have participated in this undertaking and to be part of such a dynamic and committed organization. Despite the many challenges that lie ahead, we look to the future with optimism, confident that we will deliver on the CCRA promise of better service to Canadians.

For the period covered by the *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006*, we will continue to transform how we do business, keeping pace with changes in technology and management practices. To bring about change, we will need to be clear and transparent in our communications both within the organization and also with the different client groups that interact with us.

If the Agency is to meet its commitments to Canadians, it will need to be able to draw on a workforce that has the right skills at the right time. The CCRA will therefore continue to pay a great deal of attention to the quality of its human resources, their training, and their working conditions.

Given our changing environment, we, like any other major organization, must deal with increasingly complex risks and situations that require the highest degree of management attention.

In this context, we indeed have an ambitious agenda. As Board members, we recognize this fact, but at the same time we are confident that implementing this plan will ensure that we are able to deliver all our programs.

I am therefore pleased to submit this *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006* to the Honourable Elinor Caplan, Minister of National Revenue.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'M' followed by a horizontal line and a small flourish at the end.

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management

Management Representation

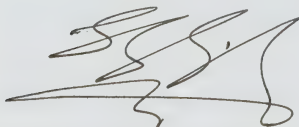
I submit for tabling in Parliament the *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006* for the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA).

To the best of my knowledge, the information:

- accurately portrays the organization's mandate, priorities, strategies, and planned results;
- is consistent with the principles of the *CCRA Act* and is in accordance with the disclosure principles contained in the *Guide to the Preparation of the Report on Plans and Priorities*;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying agency-wide information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006* production.

The Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Stephen Rigby
Chief Financial Officer and
Assistant Commissioner
Finance and Administration

Date: March 20, 2003

Table of Contents

Introduction	8
Strategic Framework	14
CCRA Risks and Challenges	21
Innovating for the Future	26
Compliance – Our Core Operations	38
Conclusion	63
Concluding Remarks by the Commissioner	65
Appendices	67

We are using our agency flexibilities to implement a range of reforms that support our mission of compliance and offer better service for Canadians.

Introduction

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) was created in November 1999 with a promise of improved service to Canadians. To deliver on this commitment, we launched a far-reaching change agenda. It aims to take advantage of our flexibilities as an agency and implement a range of reforms to meet our mandate with better service. We believe better service strengthens our capacity to deliver on our mission: to promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, and thereby contribute to the economic and social well-being of Canadians.

"Fairness" continues to drive our core operations across all our business lines. It is a key factor in promoting compliance and maintaining the willingness of people to voluntarily comply. Thanks to the successful implementation of the CCRA's 7-Point Plan for Fairness, this principle has steadily become entrenched in the way we deliver day-to-day service. Our commitment to fairness means we work hard to provide Canadians with the information and assistance they need to better understand and more easily meet their obligations and receive their entitlements, while taking appropriate action through responsible enforcement when people do not play by the rules, which helps ensure the system is fair for everyone. Applying the right mix of facilitation and enforcement strategies, depending on the associated level of risk, will continue to be pivotal to our approach in promoting high levels of compliance.

In terms of innovation, over the past three years we have made solid progress. Our *Customs Action Plan*, for example, provided the building blocks for the creation of a "smarter" border with the United States. It enabled our organization to respond swiftly to the events of September 11, 2001, in addressing new national security and anti-terrorism priorities.

We innovate for the future to address the many challenges in our operating environment and stay in step with the needs of our clients, which promotes client satisfaction. This in turn helps to sustain confidence in our operations and in the public's willingness to voluntarily comply. Innovation also helps us establish more productive ways of doing business

to reduce our internal and administrative costs, and it is critical to fully leveraging the capacity of our systems and enabling the CCRA to deliver a greater range of services on behalf of the provinces and territories to help reduce overall government cost to taxpayers.

As we enter our fourth full year of agency operations, innovation continues to underpin our change agenda. We are pursuing new ways of doing business to improve the delivery of our programs, reduce costs, minimize the compliance burden, build public confidence and respect, and deliver on our agency promise of better service. We will continue to put commitments into action with a clear and steady focus on delivering results for Canadians and value for taxpayer dollars. In so doing, we are guided by our four change objectives:

- transformation of our core business;
- human resource reform and renewal;
- administrative reform and renewal; and
- transparent management for results.

Meanwhile, we confront an expanding economy and the need to manage resultant increases in workload volumes, as well as the requirement to respond to evolving government priorities, including budget reductions and new national security requirements.

Over the past year, the CCRA has implemented a range of measures to strengthen our capacity to manage our resources and reallocate to areas of highest priority. As a result, we plan to manage the impact of an expanding economy and consequent growth in workload volumes, particularly in Tax Services, within the CCRA's existing budget framework. We also plan to deliver on our innovation commitments, both in terms of business transformation and management reforms, within that same framework.

To do both, we will continue to exercise sound stewardship while exploring additional opportunities for resource reallocation. We have embarked on a series of horizontal reviews to reassess and reallocate resources appropriately, using an approach consistent with the government-wide review and reallocation process announced in the most recent Budget. Our aim is to use the results from these reviews to continue to make the necessary investments in our core operations, as well as in our innovation agenda.

We will continue to put commitments into action with a clear and steady focus on delivering results for Canadians and value for taxpayer dollars.

Our aim is to use the results from our horizontal reviews to continue to make the necessary investments in our core operations, as well as in our innovation agenda.

This *Summary of the Corporate Business Plan* is our main management tool, used to inform decision-making on key management issues such as resource reallocation. It provides our roadmap for the next three years and details what our planned commitments are and how we will meet them to provide better service to Canadians.

The change agenda and program commitments it sets out for the planning period 2003-2004 to 2005-2006 are ambitious, especially in light of an expanding economy and the resulting growth in workload volumes. The government-wide reallocation exercise could impact the commitments we have made in Customs Services relating to national security, such as implementation of the Smart Border Declaration and the 30-Point Action Plan, the government's Public Security and Anti-Terrorism initiative as well as elements of the *Customs Action Plan*. We will continue to work both internally and with the Treasury Board Secretariat to reach a funding solution on these issues.

Our goal remains moving forward with our planned commitments, but at a pace and rate that is affordable, making the right investment choices to support core operations and advance our innovation agenda across all business lines.

What We Do

The CCRA is a diverse, complex, \$3 billion-plus operation that employs almost a quarter of Canada's public service. Our mandate is to:

- collect revenues and administer tax laws for the federal government and for most provinces and territories;
- provide border services and administer international trade and travel legislation; and
- deliver various social and economic benefit programs to Canadians.

In delivering service, we touch the lives of more Canadians on a daily basis than any other organization and we are, by any stretch, this country's largest public-sector service provider.

Our goal remains moving forward with our planned commitments, but at a pace and rate that is affordable, making the right investment choices to support core operations and advance our innovation agenda across all business lines.

The following map presents a snapshot of our operations and provides some insight into the many ways we interact with Canadians, domestic and international businesses, and travellers to our country.

The CCRA at a Glance



Apart from national security requirements, we plan to manage pressures on our core operations by reassessing and reallocating resources based on highest priority.

Financial Spending Profile

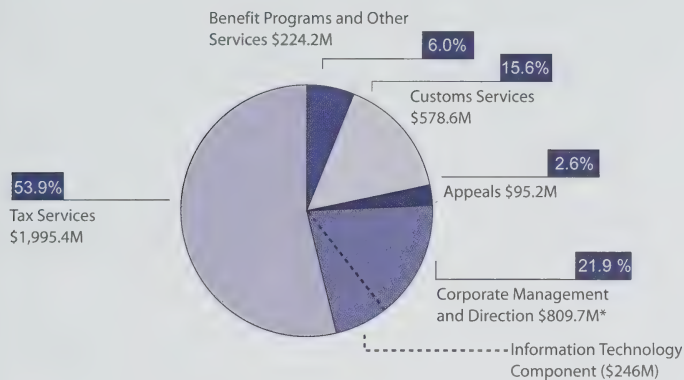
While our overall planned budget for the next three years is estimated at some \$3.7 billion per year, the funds available for core operations are actually decreasing when considering the unfunded pressures that we are facing, as well as the requirement to invest in our innovation initiatives. Apart from national security requirements directly attributable to the Smart Border Declaration and the 30-Point Action Plan, the Government's Public Security and Anti-Terrorism initiative, and accelerated elements of the *Customs Action Plan*, we plan to manage pressures on our core operations from increasing workload volumes and fund our innovation initiatives from within our current operating budget by reassessing and reallocating resources based on highest priority.

As noted, the recent Federal Budget announced a \$1 billion budget reallocation across government departments and agencies. Although the precise financial impact of this decision on the CCRA is unknown at this time, there is potential for further reductions to our already stretched resource base. Again, we will be looking internally at our operations to identify opportunities for cost efficiency and reallocate resources where appropriate.

There may also be a need to re-examine our commitments as set out in this plan and adjust our course as required. To deal with our many funding pressures, we will work closely with the Treasury Board Secretariat to develop a longer-term funding solution—ensuring that we have the capacity to maintain the integrity of our core operations while meeting new government priorities in the area of public security.

The chart on the following page shows how our resources for 2003-2004 are allocated across our five business lines: Customs Services, Tax Services, Benefit Programs and Other Services, Appeals, and Corporate Management and Direction. More information is provided in Appendix C.

Exhibit 1: Spending Profile by Business Line



*The amount shown for Corporate Management and Direction includes \$246.0 million for information technology. Without this amount, the resources for Corporate Management and Direction would account for 15.2% of the total planned spending for the CCRA. (A total of \$76.2 million is included in the first four business lines for information technology.)

Strategic Framework

Compliance and innovation are the two strategic outcomes we seek as an organization.

Fairness is a key factor in promoting compliance and represents the most crucial connective link that permeates our entire strategic framework.

The strategic framework we use to plan and report is shown in the following exhibit. Simply put, the framework provides a strategic perspective on what we do, why we do it, and how we do it. It builds on long-standing elements of our strategic foundation, including our mission, vision, and strategic goals, and aligns them with the high-level **strategic outcomes** we seek: **compliance, that Canadians comply with tax, trade, and border legislation;** and **innovation, that CCRA is a leading-edge service organization.**

The framework also defines our intermediate-level expected outcomes by business line, as well as our core objectives (for compliance) and our change objectives (for innovation). Our strategic framework has remained relatively unchanged since last year with one slight modification. Previously, we had identified two intermediate-level outcome statements for Tax Services: 1) Canadians pay their fair share of taxes; and 2) the tax base is protected. However, these two outcomes are highly interdependent, and our experience reporting on them suggests that by combining them, we can provide a clearer and more transparent account of our performance in Tax Services.

In terms of compliance, the strategic outcome we expect to achieve is high levels of compliance with Canada's tax, trade, and border legislation. Exhibit 3 describes the specific expected results that will be used to assess our performance in achieving compliance. These focus on client behaviour in the areas of filing, registration, border and trade, remittance, and reporting compliance. Reflecting fairness and fair treatment in all our dealings with Canadians in all these areas underpins our efforts to meet targets and expected results. Fairness is a key factor in promoting compliance and represents the most crucial connective link that permeates our entire strategic framework.

Our second strategic outcome, innovation, is at the forefront of our change agenda and centres on using our flexibility as an agency to provide the kinds of innovative services that encourage compliance. By offering new, affordable, and more accessible tools and information and by introducing better ways to deliver our programs and manage our operations, we build public confidence in our organization and encourage voluntary compliance. We also innovate to be able to leverage our capacity to deliver a greater range of services on behalf of the provinces and territories, to help reduce overall government cost to taxpayers. The main result we seek is to become a leading-edge service provider. Exhibit 4 outlines the factors that will be used to assess whether our strategic outcome of innovation is being achieved. These factors fall within the areas of client satisfaction, productivity, efficiency, and transparency.

As part of our commitment to openness and transparency to Parliament and Canadians, we report regularly through our *Annual Report* and other accountability instruments on how we are doing in achieving these two strategic outcomes.

Exhibit 2: Strategic Framework – Planning and Reporting

TO REALIZE OUR:

MISSION: To promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians

VISION: To be recognized and respected by clients for our integrity, fairness, and innovation in administering high-quality, yet affordable, programs. To encourage new inter-governmental and international partnerships fostering greater government efficiency and a stronger economic union

WE ARE GUIDED BY:

Six Strategic Goals		
Quality Services and Client Communications	Fair Administration	Knowledgeable and Skilled People
Responsible Enforcement and Border Protection	Simple and Efficient Processes	Effective Management and Corporate Services

IN ORDER TO ACHIEVE:

Two Strategic Outcomes	
Compliance Canadians comply with tax, trade, and border legislation	Innovation The CCRA is a leading-edge service organization

WE WILL BE SUCCESSFUL IF:

Expected Outcomes

- Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

Tax Services

- Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

Customs Services

- Canadians receive their rightful share of entitlements

Benefit Programs & Other Services

- Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

Appeals

- Provinces/territories and other governments rely on the CCRA as a key service provider

Benefit Programs & Other Services

- Our business services and operations are maximized through modern and innovative management approaches

Corporate Management & Direction

Business Lines

WORK WILL BE FOCUSED AROUND:

Core Objectives

- Accessible, responsive, and reliable services and clear informative communications
- Fair, responsible, and effective enforcement programs
- Diligent and consistent application of the principles of fairness
- Minimized administrative costs and compliance burdens to our clients
- Employees with the knowledge, skills, and organizational support to work effectively
- Responsive, integrated, and affordable corporate policies, systems, and processes

Change Objectives

1. Business Transformation
2. Human Resource reform and Renewal
3. Administrative Reform and Renewal
4. Transparent Management for Results

WE WILL ENSURE SUCCESS BY CONSIDERING MAJOR THREATS, MEASURING OUR PERFORMANCE, AND USING THE BALANCED SCORECARD AND OTHER REPORTING MECHANISMS

Exhibit 3: Strategic Outcome Statement – Compliance

Mission:	To promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians
Strategic Outcome:	Canadians comply with tax, trade, and border legislation
To be demonstrated by:	<p>Filing Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustained high compliance levels whereby over 90% of all Canadians 18 years and older file their individual income tax returns on time, without any direct intervention • Sustained high compliance levels whereby over 90% of all taxable corporations file their income returns on time, without any direct intervention • Sustained high compliance levels whereby over 90% of registered Canadian businesses file their GST/HST returns on time, without any direct intervention <p>Registration Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustained high compliance levels whereby the vast majority of all known businesses that are required to register for GST/HST are registered <p>Border and Trade Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustained high levels of compliance whereby over 90% of all travellers and traders entering Canada are in compliance with border requirements. • Achievement of high levels of compliance with trade requirements among commercial businesses importing goods into Canada. • Continued improvements to measurement tools and methodologies for assessing border and trade compliance levels <p>Remittance Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustained levels of compliance whereby over 90% of all taxable individual filers pay their reported income taxes on time • Sustained high levels of compliance whereby over 90% of taxable corporate filers pay their reported income taxes on time • Mechanisms developed to assess the degree of remittance compliance for the GST/HST and excise revenue streams • Sustained high levels of compliance whereby the vast majority of importers pay their monthly duties and taxes within established time frames <p>Reporting Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatively low levels of non-compliance with requirements to accurately report income, deductions, credits, values, and other relevant information on tax and border documentation • Continued refinement of measurement tools and methodologies for assessing reporting compliance levels

Fair Administration

Reflecting fairness and fair treatment by ensuring that the principles in our 7-Point Plan for Fairness are at the core of all our dealings with Canadians

Exhibit 4: Strategic Outcome Statement – Innovation

Mission:	To promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians
Strategic Outcome:	The CCRA is a leading-edge service organization
To be demonstrated by:	<p>Client Satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steadily increasing approval rates of Canadians in areas requiring improvement as measured through the CCRA's baseline survey and other Government of Canada studies for key client groups • Improvement of the CCRA's overall performance against existing service standards and development of new standards, including ones that go beyond timeliness • Expanding the services performed for other jurisdictions <p>Productivity</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achieving productivity savings of \$41M in 2003-2004 increasing to \$44M in 2004-2005 and ongoing for our core programs as realized by: <ul style="list-style-type: none"> • Building the capacity to process 75% of all T1 returns electronically in the next few years • Continued reduction in caller volumes and increase in take-up rates for alternative services • Expanded use of electronic service delivery options that are integrated with other government departments and linked with the provinces to create practical, single-window service delivery in line with Government On-Line commitments • Major reform of and improvements to the human resources management system through implementation of key components of the new HR regime by 2005 • Implementation of a series of innovative and flexible financial and administrative approaches and practices that will yield productivity improvements, support improved services and decision-making, and meet the requirements of modern comptrollership <p>Efficiency</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimizing duplication with provincial governments in the administration of tax expenditures, collection of debts owing to the Crown, and administration of social benefits • By 2005, establish an Account Manager for all large businesses that wish to enter into a service agreement • Savings of approximately \$50 million over a 4-year period (\$8.3M in 2002-2003; \$11.8M in 2003-2004; \$14.8M in 2004-2005; \$14.8M in 2005-2006; and at least \$15.0M annually in subsequent years) to be realized by: <ul style="list-style-type: none"> • Migrating many processes to an electronic environment in an effort to significantly reduce paper through electronic publishing of publications and forms and the implementation of e-procurement • Re-engineering of core business processes and ongoing improvements by developing approaches to deliver some of our transactional services in a shared environment and through consolidation of distribution centres and streamlining of call centres

continued

Exhibit 4: Strategic Outcome Statement – Innovation (continued)

**To be
demonstrated
by:**

Transparency

- Development and implementation of a monitoring framework for tax revenue reporting by 2004-2005
- Sustaining or increasing the Investment Plan and Asset Management Plan funding over the planning period to ensure that investments are sustainable and targeted to priority areas
- An increasingly evident orientation towards results-based management as reflected in our governance regime, management approaches, and performance measurement frameworks, and in overall generally positive assessments of our *Annual Reports* by the Office of the Auditor General

CCRA Risks and Challenges

The CCRA delivers its programs and services in a complex environment that is in a continual state of evolution. To keep pace and maintain and build client confidence, we must clearly identify the risks and challenges we face and address them by organizing our business priorities, commitments, and investments accordingly. This section summarizes eight key risks and challenges in our operating environment that have a direct bearing on our business priorities as set out in this plan.

1. National Security

National safety and security have taken on a new level of urgency and importance in the wake of 9/11. The CCRA's challenge has been to tighten border security to contribute to the fight against terrorism, while ensuring that the flow of legitimate trade and travel, which is critical to Canada's economic stability and growth, is as unimpeded as possible.

Over the planning period, the CCRA will be required to continue to implement measures called for in the 30-Point Smart Border Action Plan with our U.S. border partners, which involves using leading-edge technologies to build a stronger, safer, and smarter border. However, across all these efforts, increased border protection must be balanced with Canada's need to preserve and ultimately expand our trade and commerce with the U.S. and other trading partners.

In addition, in the coming months we must continue supporting other elements of the government's Public Security and Anti-Terrorism Agenda, including preventing and suppressing fundraising and other forms of material support to terrorism as per new provisions relating to charities in legislation passed in December 2001 [i.e., the *Charities Registration (Security Information) Act*].

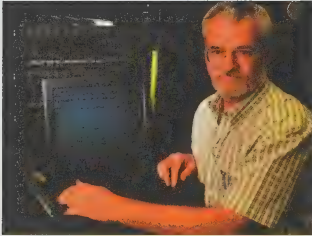


The following areas represent the key challenges in our operating environment:

- National Security
- Financial Resources
- Managing the Compliance Continuum
- Workforce
- Business Operations
- Partners
- Balancing Priorities
- Demographic Trends

2. Financial Resources

In the face of increasing tax and trade volumes, combined with our commitments on border security, the CCRA faces major financial pressures. Workload increases challenge our ability to maintain program integrity. We have reallocated funds from lower-priority activities to the *Future Directions* initiative, a key component of our innovation agenda, which we expect will deliver efficiency gains to help offset pressures from increases in workload volumes. However, these efficiencies are not expected to begin accruing before the end of 2004-2005. In the meantime, we will pursue discussions with the Treasury Board Secretariat on securing the resources needed to support the new and/or fast-tracked contributions expected of the CCRA in the area of public security. In addition, while we contribute to the Government's review and reallocation process by re-allocating resources in our base budget toward higher priorities, any sizable reduction to our base budget would pose a risk to our ability to deliver on our commitments in this plan.



A key feature of our approach is to ensure that planned investments for technology replacement and improvement are protected.

3. Managing the Compliance Continuum

Ensuring that we maintain the right mix of compliance activities in light of our resource pressures and a rapidly changing socio-economic environment continues to challenge the agency. To promote compliance, it is essential that we manage risks associated with the changing nature of Canada's socio-economic environment, globalization, and the growth of e-commerce. For example, the exponential growth of electronic transactions and e-commerce has made it far easier to move funds offshore "electronically", which is a potential risk to Canada's tax base. A key feature of our approach is to ensure that our plans for technology replacement and improvement are protected, and that adequate resources are allocated to areas of highest risk by maintaining an appropriate level of investment in direct program delivery and the core information technology infrastructure that supports it. We must also ensure that we adequately communicate our compliance approach, particularly in Tax Services, to build greater public confidence in our activities and encourage voluntary compliance.

4. Workforce

The CCRA is faced with the challenge of maintaining a knowledgeable and skilled staff while it pursues the workplace cultural shift necessary to ensure a cohesive and adaptable workforce. The ageing of the public service and the changing make-up of Canadian society pose significant challenges to the agency. More than 43% of federal executives plan to retire within the decade, and at the CCRA, approximately 16% of our employees are eligible to retire before the end of 2006-2007. We must gear up to replace our retiring employees at double the current annual rate (from 1.5% to 3% of our permanent workforce), while making progress toward fully representing within our workforce the increasing ethno-cultural diversity of the Canadian population we serve.

Meanwhile, we are adopting a more client-focussed approach to our business that will change the skills and competencies required of our workforce. Because we have a highly unionized workforce and 80% of our budget is allocated to employee salaries and benefits, transforming our workplace and culture in areas from training to labour relations is a significant challenge and major priority. For example, a recently completed independent Job Hazard Analysis in Customs recommended many improvements to policies, training, and equipment for Customs staff. In the first year of our planning period, we will be engaged in negotiations with the two unions that cover all of our unionized employees. The challenge will be to maintain effective dialogue in our union-management discussions to resolve this and many other issues.

We are adopting a more client-focussed approach to our business that will change the skills and competencies required of our workforce.



5. Business Operations

The CCRA faces the challenge of developing modern business operations, innovative management practices, robust information technology, and accurate and transparent reporting mechanisms.

The volume and complexity of information that the agency handles, and the speed at which it travels, continue to accelerate. In one area alone—individual taxes—for the 2001 tax year, nine million returns were filed electronically (an increase of over 1.1 million from the previous year). The capacity of our IT systems to process and track information, the clarity of our internal communications, and the integrity of our procedures and processes are all pivotal to our ability to manage our resources and deliver service in a timely, accurate, and confidential

By more fully engaging our partners and our clients, we expect to reduce overall costs to taxpayers and deliver higher levels of service to Canadians.

fashion. However, the systems that support our service levels are ageing, and emergency short-term fixes have limited our ability to fund more robust and sustainable IT solutions. The main operational challenge for the agency is to maintain current levels of service while expanding capacity through innovation to keep up with change on the client side. Over the first year of the planning period, the agency will be under particular pressure to demonstrate value for money in its business operations and devote sufficient funding to advance and modernize IT systems.

6. Partners

Managing relations with our partners is a challenge as we strive to keep pace with our international partners on border management and improve our federal-provincial and client relations.

Fully engaging our partners and integrating our efforts with theirs is a major priority for the CCRA. We aim to deliver cost efficiencies and reduce overlap by pursuing opportunities to expand our operations and offer more services on behalf of partners, particularly provinces and territories, to reduce the overall administrative cost of government to taxpayers, limit compliance burdens, and deliver higher levels of service. However, the current federal/provincial/territorial climate is affected by many contentious issues outside our control. In addition, in the critical area of border security, we co-ordinate counter-terrorism efforts with departments and agencies in Canada and abroad, which requires unprecedented levels of communication and co-operation with these partners. Our challenge is to be prepared for new partnership opportunities as they arise, while ensuring we are as responsive as possible to the needs, expectations, and priorities of our current partners.

7. Balancing Priorities

Our challenge is to balance priorities to deliver on the objectives of our change agenda in an integrated, cost-effective way while preserving the integrity of our core operations.

Our ability to advance our innovation agenda and continue to achieve high overall levels of compliance, while responding quickly and effectively to new government priorities (e.g., our expanded border commitments), requires that we balance initiatives aimed at transforming the agency with those that support our ongoing compliance activities. The challenge is to maintain the integrity of our core operations, while taking a rational

approach to innovation that will produce returns in the form of better service and enhanced compliance. The horizontal reviews we have initiated will help identify opportunities to streamline and improve efficiency, and to reallocate resources to areas of highest priority. However, we must also continue to be a leader and champion in supporting the broader government agenda, including initiatives like Government On-Line, Modern Comptrollership, human resources reform, and modernizing service.

8. Demographic Trends

Demographic trends pose a significant challenge given the changing makeup and size of the Canadian population, driven by ageing, labour market shifts, migration patterns, and immigration.

The changing demographics of Canada's population have a profound impact on consumption and income patterns, which in turn pose new challenges and risks in terms of compliance and influence the mix of services and enforcement activities the CCRA must employ. For example, shifts in the make-up of the labour market, such as the increase in the number of self-employed Canadians and those in the construction labour category, are both considered areas of higher compliance risk. To protect the tax base, we must ensure we adjust our assisted compliance and enforcement efforts accordingly. At the same time, demographic changes pose a challenge to our capacity to continue to provide responsive services that encourage voluntary compliance. For example, the vast majority of the approximately 223,000 immigrants admitted to Canada each year take up residence in metropolitan areas like Montréal, Toronto, and Vancouver. A large portion (44% over the last several years) lack fluency in either English or French, which suggests that we need to find new ways to meet the needs and expectations of these clients to meet our compliance mandate.

The changing demographics of Canada's population will influence the mix of services and enforcement activities the CCRA employs.

Conclusion

The environment in which the CCRA operates is highly dynamic. Successfully addressing the risks we face in a transparent manner is made all the more challenging by the legitimate expectation that we continue to deliver our core programs in a timely, accurate, and confidential way, while providing the best possible services at the lowest possible cost. The following sections of this *Summary of the Corporate Business Plan* set out how the agency will continue to address the many challenges in its operational environment.

Innovating for the Future

Our ambitious innovation agenda continues to be about meeting four change objectives:

1. Core business transformation
2. Human resources reform and renewal
3. Administrative reform and renewal
4. Transparent management for results

Our ambitious innovation agenda continues to be about meeting four change objectives:

- To transform our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business, and management practices, and the expectations of Canada;
- To foster human resources reform and renewal by making the agency's new human resources regime fully operational;
- To achieve administrative reform and renewal by having in place policies and practices tailored to meet the needs of the CCRA; and
- To integrate transparent management for results into the agency's planning, decision-making, and accountability processes.

Innovation is the key to achieving our strategic outcome of being a leading-edge service organization. In the first year of the planning period, we will allocate \$410.2 million (11.1% of our total budget) to our change agenda. A significant portion of this investment will be in technology that will enable us to provide better service to Canadians. Our success in innovation will be measured against performance measures and targets that correspond to client satisfaction. We will also demonstrate our success through specific improvements in the areas of productivity, efficiency, and transparency. The following sections itemize the main activities and initiatives that we expect to deliver during the planning period, given a stable resource base.

Further details on the anticipated results and success criteria for each change objective are contained in Appendix D of this document.

Core Business Transformation

Change Objective 1

To transform our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business and management practices, and the expectations of Canadians

Over the past three years, we have made solid progress in enhancing service to the millions of Canadians and businesses that interact with our organization. Our plans to further transform our core business fall into three key areas: Smart Border Management, *Future Directions*, and Federal and Provincial/Territorial Relationships.

Smart Border Management

We will continue to implement commitments in the Smart Border Declaration signed with the U.S. on December 12, 2001. The Smart Border Declaration has four goals: the secure flow of goods; the secure flow of people; a secure infrastructure; and co-ordination and information-sharing between Canada and the U.S. in the enforcement of these objectives.

Many of the initiatives we are pursuing were first identified in our *Customs Action Plan*, which we launched in April 2000. We will achieve the Smart Border commitments by leveraging our expertise in risk management—principally based on self-assessment, advance information, and pre-approval—and by accelerating the following initiatives:

- Advance Passenger Information/Passenger Name Record: permitting the transmission of information about airline passengers and crew prior to the arrival of flights in Canada, permitting the exchange of information on high-risk passengers with our U.S. counterparts.
- Alternative Inspection Services for Travellers, through CANPASS-Highway, CANPASS-Air, NEXUS-Highway, and NEXUS-Air: simplifying and speeding entry at the border for pre-approved, low-risk travellers. CANPASS focusses on entry to Canada and uses state-of-the art iris recognition biometric technology to confirm a

The Smart Border Declaration has four goals:

1. The secure flow of goods
2. The secure flow of people
3. A secure infrastructure
4. Co-ordination and information-sharing between Canada and the U.S. in the enforcement of these objectives



Through our Customs vision, we are working to install and maintain a modern, effective infrastructure that puts our employees at the core.

traveller's identity. NEXUS programs are a harmonized approach for controlling entry into either Canada or the U.S; these programs use combinations of dedicated turnstiles and biometric identification at airports, and dedicated lanes at border crossings.

- **Harmonized Commercial Processing:** speeding clearance and reducing border delays for pre-approved, low-risk truck drivers, carriers, and importers, using modern transponder technology and other innovations to provide advance identification of carriers.

We will pursue other innovations over the planning period, including ways to increase security and efficiency by redesigning ferry terminals and pre-clearing ferry passengers and goods. We will also target higher-risk marine shipments and develop computer models for designing more secure and efficient border crossings in collaboration with Transport Canada. Finally, we will strengthen our efforts to transform our Customs business by upgrading our main operational data system to strengthen our performance measurement capability.

A Vision for the Future of Customs Services

As we work to respond to immediate challenges in our operating environment and to fulfill Canada's commitments to strengthen border security, we are simultaneously building a cohesive, integrated vision of Customs border management and protection for the 21st century—a vision that focusses on our role within Canada's law enforcement continuum that will guide our efforts to merge enhanced security and safety measures with state-of-the-art commercial processes. We are working to install and maintain a modern, effective infrastructure that puts our employees at the core.

To that end, we have completed a Job Hazard Analysis and identified a number of initiatives to improve the health and safety of our customs officers. These include ensuring that customs officers receive appropriate tools and equipment—such as batons, pepper spray and protective vests—and that they are fully trained in use-of-force procedures and have quick access to radio communications in the event of an emergency. Implementation of these initiatives in 2003-2004 alone, will involve a \$40 million investment. We will also aggressively pursue efforts to apply the Agency Classification System (ACS) to ensure

that the work of customs officers is appropriately recognized. We will achieve all of these aims, in large part, by building new, robust partnerships with our unions.

Escalating international tensions continue to influence the Government's safety and security agenda. They are also likely to have profound and non-discretionary implications over the longer term for Customs' border protection and security roles. One of our key priorities will be to work with the Government to secure a stable and predictable funding base for these pressures, in-line with Government priorities. We will also work with the Treasury Board Secretariat (TBS) to address regular program pressures that are beyond our control, such as increasing the Customs presence at Pearson International Airport to keep pace with the airport's expansion.

Exhibit 13 in Appendix D sets out the success criteria we will use to measure the performance of the transformative initiatives we will be pursuing over the planning period in border security and efficiency.

As for financial context, Table 11 in Appendix C details the investments by project that we have made and will make during the planning period for the *Customs Action Plan* and Canada-U.S. Smart Border initiatives.

Future Directions

Business transformation initiatives under *Future Directions* focus on facilitating voluntary compliance by tailoring information and services to the needs and requirements of clients or groups of clients. Seven strategic directions emerged during consultations over the past 18 months to develop the *Future Directions* agenda. These are:

1. Expanded Electronic Services: aggressively applying technology to the full range of CCRA services, enabling our clients to self-serve where appropriate, and making compliance easier and more convenient. Over the planning period, we will launch a "My Account" Web page that will eventually allow individuals to make their own adjustments on-line. We will also create an on-line portal for tax professionals, enabling them to manage their clients' accounts on-line, and we will implement a suite of electronic services for large businesses that will support real-time interactions such as status inquiries, transfer of credits, and on-line appeals.

Escalating international tensions are also likely to have profound and non-discretionary implications for Customs' border protection and security roles



Our working relationship with clients will be influenced by their compliance record and business needs.

- Finally, we will link our electronic services to those of other federal departments and levels of government, to contribute to single-window government service delivery for Canadians and Canadian businesses.
2. Account Management Framework: establishing a new capacity to tailor our relationship with a particular client or client group, offering the right mix of services and programs to meet their business needs. For example, we will assign account managers to large businesses to manage their relationship with the CCRA across all agency functions.
3. Customized Approach to Compliance: adopting a client-based approach supported by a fully informed and sophisticated risk management framework that will allow us to: target information and services to meet the particular needs of groups of clients; more effectively apply resources and promote compliance overall; and further improve our verification and collection processes. Our working relationship with clients will be influenced by their compliance record and business needs.
4. Strengthened Partnerships and Co-operation: accelerating our efforts to create new opportunities for partnerships with interested provinces, territories, First Nations, and other government departments that will reduce duplication and enable single-window delivery of services, thereby reducing costs for both clients and governments. We will also work to forge stronger relationships with our clients, for example by creating a Tax Professionals Advisory Committee to develop more effective ways to work together.
5. Timeliness: enhancing the timeliness of our activities and transactions across the full range of services we provide, from interpretations and rulings to audits and appeals.
6. Transparency, Clarity, and Simplification: clarifying and simplifying our requirements to increase transparency and public trust, and in so doing, to foster compliance. Efforts will include continuing to improve our ability to communicate using plain language and maintaining multiple channels (i.e.,

telephone, Internet, and in-person) for client contact. We will also provide clients with clearer explanations about how and why we make a decision, and we will strengthen our ability to be proactive through outreach activities, among others. For example, we will inform businesses about questionable tax schemes we intend to scrutinize and develop processes that will allow businesses to tell us about novel tax plans or arrangements so we can clarify our position early.

We will provide clients with clearer explanations about how and why we make a decision, and strengthen our support for outreach activities.

7. **Workforce Development:** supporting our employees by addressing their needs in areas such as hiring, training/learning, and retention; helping them develop a fuller understanding of our client groups and their business needs; and providing more advanced tools and information systems that will help them do their work.

Under *Future Directions*, we will expand our services to improve client satisfaction, particularly by offering a wider range of electronic self-service options tailored to client needs. In 2003-2004 alone, over 20 individual projects are being undertaken with funding commitments of \$40 million. These projects will begin delivering efficiencies, but likely not before 2004-2005.

Exhibit 14 in Appendix D sets out the success criteria we will use to measure our performance in the area of *Future Directions*. As for financial context, Table 12 and Table 13 in Appendix C detail the investments by project that we estimate we will make during the planning period for *Future Directions* under our current funding base. Reductions to our funding base that may ensue following the February 2003 Federal Budget may require that adjustments be made to the scope and timing of these commitments.

Reductions to our funding base that may ensue following the February 2003 Federal Budget may require that adjustments be made to the scope and timing of *Future Directions* commitments.

Federal and Provincial/Territorial Relationships

Strengthening and enhancing our relationships with provinces and territories through an accountable, client-focussed approach has been at the forefront of our priorities. While we have made strides over the past three years, realizing continued progress will pose a significant challenge. Today's federal-provincial agenda includes many issues of debate—building new partnerships in this climate is a challenge.

Expanding and developing new co-operative relationships with our partners has significant potential to provide Canadians with better service, reduced costs, and increased efficiencies in program administration.

Recently, two specific issues affected the CCRA's relations with provinces and territories. The first, the T3 Trust Accounts issue, caused by an error in our tax accounting system, resulted in significant overpayments to four provinces and initially had a significant impact on their confidence in the CCRA's accuracy. In response, the CCRA launched a comprehensive financial management improvement initiative to address the root cause. A second issue of concern to our partners involves corporate income tax administration, specifically the allocation of income from large multi-jurisdictional firms between provinces and territories. Discussions are well underway to resolve outstanding issues.

Building and sustaining effective partnerships with the provinces and territories remains a high priority for the CCRA. We will continue to work to demonstrate our readiness to take on the administration of additional provincial and territorial programs, as well as those of other federal departments and agencies, where we have the capacity to maintain high service standards and address partners' concerns. Expanding and developing new co-operative relationships with our partners has significant potential to provide Canadians with better service, reduced costs, and increased efficiencies in program administration.

Over the planning period, we will pursue strategies to develop and expand relationships with our provincial partners. We are expanding our electronic services through the Income Verification Project, which will provide more than 25 provincial and territorial partners with client information via the Internet using file transfer protocol methodology. We are developing business processes to exchange data with Human Resources Development Canada to streamline their administration of federal income security programs for seniors. We will build on the success of our annual reports to the governments of the provinces and territories, with a better accounting to partners on our effectiveness in line with service management framework agreements. We will continue the work on the development of performance evaluation studies in conjunction with our provincial and territorial partners to better measure stakeholder satisfaction for the programs we administer on their behalf.

Exhibit 15 in Appendix D sets out the success criteria we will use to measure the performance of the Federal and Provincial/Territorial Relationships area of this change objective.

Human Resources Reform and Renewal

Change Objective 2

To foster human resources reform and renewal by making the agency's new HR regime fully operational

Our efforts in this area, many of which were initiated when we became an agency and are now well underway, focus on preparing for the retirement of a significant proportion of our workforce in the coming decade, and the need to support significant improvements to our organizational performance. Our priorities are aimed at addressing many of the same challenges currently facing our partner organizations in the Public Service. However, our program of change has foreshadowed and exceeded the Public Service HR modernization initiative in many places.

By 2006, our goal is to have in place an HR system that ensures we have the right people in place at the right time and that our employees are well supported in their professional development and in their workplace. When fully completed, our new HR regime will help increase levels of productivity and generate cost efficiencies, while fostering a forward-looking, adaptable, and client-oriented organizational culture that respects the staffing principles the CCRA adopted when it became an agency.

Over the planning period, we will fully operationalize our new competency-based HR Management System. We will proceed with classification reform by developing a tailored version of the agency Classification Standard for the Programme Administration and Administrative Services groups, converting these two groups into a single Services and Programs group. We will develop a CCRA Organization and Classification Accreditation Program to support our classification program. We will develop a Learning Services Framework and Learning Management System to ensure that 100% of eligible employees have learning plans that are linked to the competencies they are developing. In addition, the system will ensure consistency and relevancy in the planning and evaluation of employee training; contribute to our return on investments in terms of improved performance and cost effectiveness; and, through trend analysis, identify potential solutions to closing organizational competency gaps.

Our program of change in this area has foreshadowed and in some places exceeded the HR change agenda upon which the Public Service is now embarking.

In becoming an agency, we adopted eight staffing principles:

1. Non-partisanship
2. Representativeness
3. Competency
4. Fairness
5. Transparency
6. Efficiency
7. Adaptability
8. Productiveness

Although the planning period will see the completion of the HR reforms we initiated when we became an agency, HR innovations will continue as a normal way of doing business in the years to come.

Providing effective and efficient compensation services to our employees is a priority for the CCRA. We will implement simpler, standardized processes to enable timely and accurate delivery of pay by putting in place a technology-based compensation service that is integrated across all human resource functions.

We will also continue work on resolving Corporate Administrative System HR data integrity issues to ensure the availability of accurate and reliable HR information that will facilitate measurement and demonstrate results. Although the planning period will see the completion of the HR reforms we initiated when we became an agency, HR innovations will continue as a normal way of doing business in the years to come. We expect that some of the results of this innovation will be positively reflected in Public Service Employee Surveys for the Agency.

See Exhibit 16 in Appendix D for the success criteria we will use to measure the performance of this change objective. As for financial context, Table 14 in Appendix C details the investments we have made and will make during the planning period in our Human Resources Reform and Renewal initiatives.

Administrative Reform and Renewal

Change Objective 3

To achieve administrative reform and renewal by having in place policies and practices tailored to meet the needs of the CCRA

We will save at least \$50 million initially by increasing our productivity levels and lowering costs. We also anticipate continued savings in the order of \$15 million annually thereafter.

Sound financial management and efficient administration are critical to achieving our innovation strategic outcome and being seen as a leading-edge service provider. Business process improvements, revamped transaction tracking systems, tools, and techniques, and updated internal controls all contribute to reducing our administrative overhead and ensuring our resources are allocated to areas of highest priority. By the end of the current planning period, we anticipate that these efforts will have produced at least \$50 million in savings from increased productivity and reduced administrative costs. We also anticipate continued savings in the order of \$15 million annually thereafter.

Over 50 initiatives are underway to improve service, streamline administration, reduce costs, and modernize our policies and infrastructure. By the 2003-2004 fiscal year-end, we anticipate that most of our Administrative Reform and Renewal initiatives will be fully implemented. In addition, over the planning period we will establish the most appropriate and cost-efficient approach to deliver transactional services such as those dealing with travel, contracting, and accounts payable—this could include moving to a “shared services” delivery model. We will continue to promote e-procurement and the shift from paper-based to electronic channels for internal and public forms and publications. Finally, we will realign our financial and administrative service delivery structure to put more emphasis on continuous improvement, and we will establish service standards that support results-based management.

See Exhibit 17 in Appendix D for the success criteria we will use to measure the performance of this change objective. As for financial context, Table 15 in Appendix C details the investments we have made and will make during the planning period in Administrative Reform and Renewal.

Transparent Management for Results

Change Objective 4

To integrate transparent management for results into the Agency's planning, decision-making, and accountability processes

Our efforts to transform our core business depend heavily on having in place management approaches and systems that support openness in the way we manage our day-to-day operations and allow us to demonstrate results in terms of service quality and organizational efficiency and effectiveness. Already we have significantly advanced our capacity to achieve management change and measure and report on performance by better aligning our key planning, accountability, and performance reporting instruments, namely the *Corporate Business Plan*, *Balanced Scorecard*, and *Annual Report*. We plan to improve our capacity to: link financial planning and budgeting information with information on program and service delivery; understand costs and cost drivers; identify opportunities for



We have significantly advanced our capacity to achieve management change and measure and report on performance.

productivity improvements, such as with Activity-Based Costing; and link business results more directly to client satisfaction by introducing, for example, new client-focussed service standards.

Over the planning period we will continue our efforts to support this change objective in the following four areas:

1. Building a Modern Comptrollership capacity: achieving the culture change necessary to ensure that all CCRA managers, not just financial specialists, integrate comptrollership with daily management practices. We will develop communication products and learning tools to increase managers' awareness and understanding of Modern Comptrollership, and we will use the results of a comptrollership capacity check to develop an action plan that will enable us to achieve the level of comptrollership capacity we are aiming for at the CCRA.

We will continue our efforts to support this change objective by focussing in the following four areas:

1. Building a Modern Comptrollership Capacity
2. Financial accounting and reporting
3. Resource and cost management
4. Results management and reporting

CCRA'S VISION FOR MODERN COMPTROLLERSHIP	
Issues	Risks and opportunities in the CCRA environment are identified and addressed
Decisions	CCRA decision-making is based on timely and integrated financial and non-financial performance data
Staff Co-ordination, Delegation, and Commitment	CCRA staff understand and are committed to fulfilling their role in advancing organizational objectives and priorities
Resources	Optimal resource levels, distribution, and utilization are achieved and maintained
Results	The CCRA achieves its targeted outputs and outcomes
Costs	The CCRA follows the most cost-effective approach to delivering its services and products
Stewardship	Revenues, databases and other assets are safeguarded and protected against loss, misuse, and waste
Stakeholder Confidence and Acceptance	The CCRA explains its plans, activities, and achievements to the satisfaction of key stakeholders

2. Financial accounting and reporting: fully adopting accrual accounting and developing a Financial Management Monitoring Framework, building on the findings of a review initiated by the agency following the discovery of the T3 error

that resulted in overpayments to certain provinces. This Framework will provide the agency and its stakeholders with assurance on the integrity and reliability of revenue and expenditure reporting.

3. Resource and cost management: enhancing managers' ability to analyze the relationships between program spending and results, potentially including the wider application of Activity-Based Costing and by conducting a cost centre review to refine financial coding structures. Data generated by the Activity-Based Costing and Quarterly Budgeting and Reporting exercises in 2002-2003 will be used to produce the financial measures to be included in the Agency's Balanced Scorecard.
4. Results management and reporting: continuing to shift the organization's culture toward risk management by integrating it into management processes, and by developing a corporate risk profile and a common risk and control assessment reporting system. In addition, continued efforts to improve our service standards and embed them in performance agreement contracts and the CCRA's planning, performance, and accountability framework will enhance our performance reporting and enable us to contribute to the government-wide Service Improvement Initiative.

See Exhibit 18 in Appendix D for the success criteria we will use to measure the performance of this change objective. As for financial context, Table 16 in Appendix C details the investments we have made and will make during the planning period in our Transparent Management for Results initiative.

Compliance – Our Core Operations

The change initiatives of our innovation agenda, such as smart border management and expansion of electronic services, are aimed at transforming the way we do business to provide the best possible service to Canadians and businesses. At the same time, day in and day out, we work to continuously improve our core operations—the policies, processes, tools, and systems we already have in place—to meet our second strategic outcome: that Canadians comply with Canada's tax, border, and trade legislation. Here, we continuously seek to increase levels of voluntary compliance while identifying and addressing non-compliance as swiftly as possible where it occurs. Promoting a high degree of voluntary compliance reduces the burden of administering and collecting taxes and duties. Addressing non-compliance helps ensure everyone pays their fair share. It also protects the tax base upon which a wide range of social and economic programs that enrich the quality of life of all Canadians depends.



We take pride in the high overall level of voluntary compliance in Canada—about 95% of all the revenues that are remitted to us are paid and collected without any verification and enforcement activities.

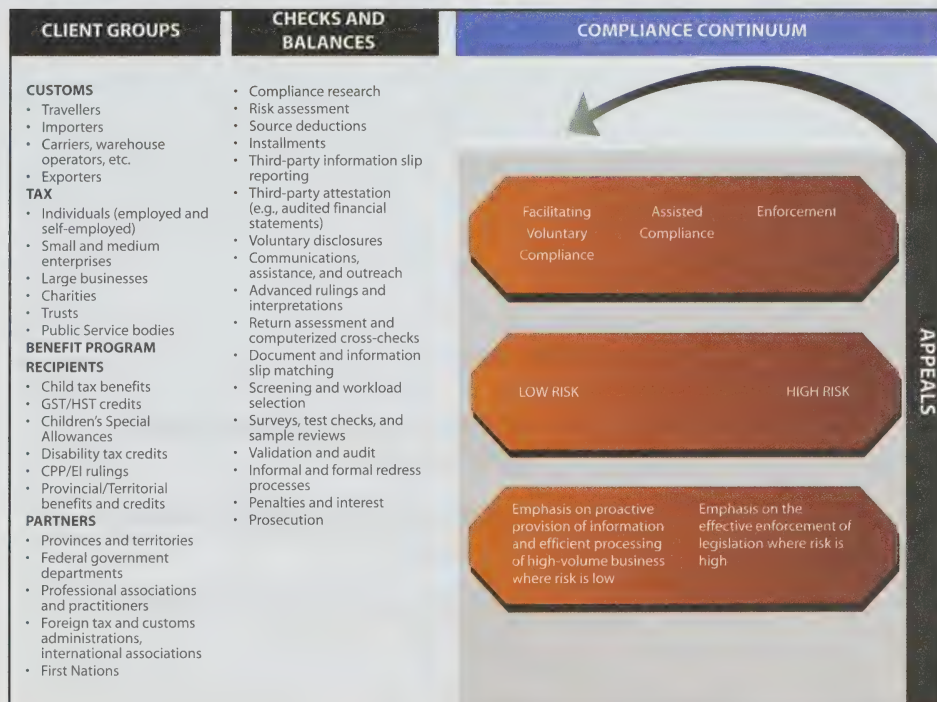
Our compliance work is delivered through five business lines: Customs Services, Tax Services, Appeals, Benefit Programs and Other Services, and Corporate Management and Direction. Activities within each span a continuum from facilitated voluntary compliance at one end to enforcement at the other. Our approach to compliance is based on the belief that most people will voluntarily comply with the law if they are given the right opportunities, information, and tools. We take pride in the high overall level of voluntary compliance in Canada—about 95% of all the revenues that are remitted to us are paid and collected without any verification and enforcement activities. While non-compliance may have many root causes—it may be unintentional, the result of wilful avoidance, intentional misrepresentation, or fraud—we employ a variety of strategies to address it.

The exhibit on the following page provides a schematic of our compliance continuum. It illustrates how we apply our compliance activities according to the risks associated with client behaviour across a wide client base. At one end, we seek to facilitate voluntary compliance

by providing the right information and service at the right time. At the other, we work to address serious compliance risks, such as tax evasion and smuggling, through responsible enforcement backed up by a fair and timely dispute resolution system (i.e., Appeals).

This exhibit also indicates the wide client base we accommodate and the checks and balances we have in place to allow us to plan and deliver our programs in the most effective way possible. The diagram on the following page illustrates the approximate percentage of our resources we plan to dedicate to each type of compliance activity.

Exhibit 5: The Compliance Continuum

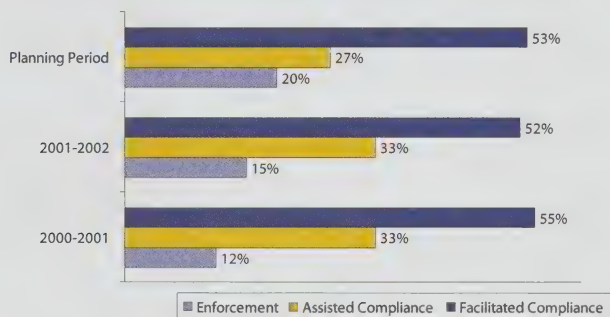


Our judgement, based on our experience and the evidence we have, suggests that while it is material, non-compliance in Canada is contained at relatively low levels, in line with prior years and other countries.

Achieving the right mix of activities along the compliance continuum is not a static exercise, but a dynamic, complex process that requires balancing the rights of clients with protecting the public interest. This process involves applying sophisticated risk management tools so we can identify the greatest risks and shift resources to address them. It also involves an active communications strategy, of which this *Summary of the Corporate Business Plan* is an important part, to ensure that the public understands the elements of our compliance strategy.

Our judgement, based on our experience and the evidence we have, suggests that while it is material, non-compliance in Canada is contained at relatively low levels, in line with prior years and other countries. While it is unreasonable to assume that all wilful non-compliance can be entirely eliminated, when instances are identified, we will continue to work with our partners to ensure that those responsible are brought to task. The following sections identify our planned activities to proactively facilitate and promote voluntary compliance, while identifying and taking action to address compliance risks, thereby preserving the integrity and fairness of the system.

Exhibit 6: CCRA Resources Allocated to the Compliance Continuum



The diagram above shows how the CCRA's resources would be allocated along the compliance continuum if the agency received the full package of its resource requests detailed in this document. These percentages are based on management's best estimates of business line spending on compliance continuum activities.

Tax Services

Our expected outcome in Tax Services is that **Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected.**

Tax Services, the CCRA's largest business line, represents approximately 54% of the agency's proposed \$3.7 billion budget for 2003-2004. It assists over 25 million individuals, businesses, trusts, and organizations to meet their obligations under the tax system. Each year, we collect some \$300 billion in gross taxes and excise duties on behalf of the federal and provincial governments—the equivalent of about \$1.2 billion every working day. We also administer billions of dollars in tax expenditures, such as scientific research and experimental development tax credits, that generate refunds or reduce the amount of tax that would otherwise be owed.

Tax Services compliance operations will be under significant fiscal pressure in the first year of the planning period, due in part to non-recurring significant carryforwards from prior years, internal reallocations from low to higher priority areas, the sunseting of special funding related to prior-year budget items, and the requirement to absorb the cost of the enhanced technology infrastructure required to accommodate escalating electronic filing targets for T1 individual returns. In addition, the Tax Services business line will manage the impact of an expanding economy and the consequent growth on workload volumes within the existing budget. In this context we face four specific challenges.

1. Maintaining high-quality client services that encourage and facilitate participation in the tax system

The telephone remains the most frequently used means of contact. We answer nearly 25 million telephone calls a year—17 million by staff and some 8 million through our automated touchtone telephone systems. Over the planning period, we will continue to achieve our caller accessibility target of 90%-95% and focus our efforts on meeting our internal performance standard of answering 80% of calls within 2 minutes of entering the queue. We will establish new service standards for telephone services, expanding beyond accounting for timeliness to accuracy and reliability as well.

Ultimately, our goal is to reduce the need for clients to call. More of our clients are choosing the Internet to obtain information from us—our number of Web hits almost doubled to 32 million in 2001-2002. We are introducing a



Key Volumetrics, 2001-2002

- 22.8 million individual, 0.4 million trust, and 1.6 million corporate tax returns assessed; 78,629 charity returns processed
- \$297 billion in gross taxes and excise duties collected, including \$37.9 billion on behalf of provinces and territories
- 16.4 million client enquiries handled
- 1.4 million employers, approximately 2 million business remitters for GST/HST (excluding Quebec), and several thousand remitters for excise duties and taxes
- 282,974 audits and 3,093 investigations actions completed

wider range of self-serve offerings such as the "My Account" page that will provide information on individual tax and benefit accounts. We will also redesign our Web site to make it more intuitive and easier to use.

Finally, providing impartial and consistent treatment in all our dealings with clients—from assessing penalties to cancellation of interest—demonstrates our commitment to fairness, which encourages participation and promotes confidence. We plan to fully implement a nation-wide fairness monitoring program by 2005-2006.

2. Processing returns in a manner that promotes the timely, accurate, and efficient assessment of taxes owing, the distribution of refunds as appropriate, and the proper updating of account information

Over the planning period, the volume of T1 individual returns we process is expected to continue to grow. However, we will continue to meet our 98% T1 processing standard. To do so, we will need to build the capacity to process 75% of all T1 returns electronically using NETFILE, TELEFILE, and EFILE over the next few years (we processed 39% electronically in 2002). However, clients must have confidence in the quality and security of our Internet services before they opt to use them. Meeting the 75% target will require a dramatic change to our program delivery structure to handle the increase and maintain service levels, as well as significant investments in our information technology resources.

With the recent introduction of T2 Internet filing (i.e., corporate returns), we will focus our efforts on meeting our revised service standard for processing these returns—an area we identified was in need of improvement in our *2001-2002 CCRA Performance Report*. Enhancements to our T3 trust returns processing system are also expected to result in improved processing times.

3. Employing an appropriate mix of compliance and enforcement activities to effectively target and address compliance issues

Maintaining an adequate level of coverage is vital to encourage voluntary compliance and maintain the confidence of Canadians that non-compliance is being addressed.

Our audit and review activities are aimed at verifying compliance and addressing cases of non-compliance. Maintaining an adequate level of coverage is vital to encourage voluntary compliance and maintain the confidence of Canadians that non-compliance is being addressed. In our judgement, levels of audit coverage are still below what is required due to delays in "ramping up" to fully productive levels the new resources we received for this purpose in 2000 (e.g., for hiring and training new auditors). One of our key commitments is to increase audit coverage rates for all our

client groups by 2005-2006. In our judgement, material non-compliance is contained at low levels in line with prior years and compared to other countries. We will also continue to advance our understanding of non-compliance, including in specific areas of high risk such as the underground economy, international transactions, and fundraising and other forms of material support for terrorism through the *Charities Registration (Security Information) Act*. To improve our capacity to identify and measure non-compliance, we will fully implement our new compliance measurement framework, including developing a comprehensive set of compliance indicators.

Media attention concerning potential cases of GST fraud has further highlighted the importance of providing information to Canadians to address non-compliance, which in turn helps promote confidence and participation in the system. Over the planning period we will implement enhancements to our business registration process and continue using state-of-the-art compliance tools. In addition, we will issue a report called "Achieving Tax Compliance in Canada" that will provide information on our approach, the results we are achieving, and our plans to improve compliance in the future.

4. Ensuring that the majority of Canadian individuals and businesses continue to participate in the tax system and meet their obligations

The timely collection of overdue accounts is one way we ensure that clients meet their obligations. However, over the past few years outstanding gross receivables have continued to grow in relation to gross revenues. Our immediate challenge is reducing the gap between annual production (i.e., resolving accounts through cash collections and where required, write-offs of accounts) and intake of new debt. Over the planning period, we will take action to limit the rate of growth of accounts receivable, reduce the existing inventory of accounts older than five years, and convert outstanding amounts to cash to avoid jeopardizing timely collection. We will also identify program and technology efficiencies to enable us to improve the timeliness of our collection activities.

Another way to support fair and equitable treatment of clients is to ensure that those who are eligible participate in specific programs that the tax system provides. The Scientific Research and Experimental Development tax credit, for example, is intended to encourage research and

development in Canada, which is critical to our future prosperity as an innovative, knowledge-based economy. Over the planning period, in collaboration with private-sector partners, we will take steps to make this program more accessible to small businesses in Canada.

The following table describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Tax Services.

Exhibit 7: Anticipated Results and Success Criteria for Tax Services

Expected Outcome – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected		
MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM	Anticipated Results	Success Criteria
	Majority of Canadians and businesses participate in the tax system	<ul style="list-style-type: none"> Strong levels of filing, remittance, reporting, and registration compliance, generally consistent with the performance of past years
	Taxpayers receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	<ul style="list-style-type: none"> Meet or exceed our service standards and internal performance targets. For example: <ul style="list-style-type: none"> Process 90% of fairness requests related to accounts receivable and trust account programs within 4-6 weeks Provide technical interpretations to taxpayers within 90 days Process 80% of applications to registered pension plans within the published timeframes of 60 days for deemed registrations and 180 days for complete review Process paper T1 returns within 4-6 weeks of receipt and electronic returns (EFILE, NETFILE, TELEFILE) within 2 weeks of receipt Process GST/HST returns within 21 days of receipt Process 75% of T2 corporation returns within 50 calendar days and 90% within 90 calendar days Develop service standards for telephone enquiries, adapted from existing internal performance targets, by 2003-2004 Overall client satisfaction rating from our annual survey continues to meet or exceed our 71% benchmark result for 2000-2001 Continued effectiveness in communicating and implementing legislative changes within required timeframes Increased take-up of alternative electronic information services and reduced caller volumes Implementation of a systematic nationwide fairness monitoring program by 2005-2006 Successful implementation of the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) Strategic Business Plan
	Processing of returns is accurate, timely, and efficient	<ul style="list-style-type: none"> Meet or exceed service standards and internal performance targets, for example: <ul style="list-style-type: none"> Process 98% of on-time T1 returns by mid-June Process paper T1 returns within 4-6 weeks of receipt and electronic returns (EFILE, NETFILE, TELEFILE) within 2 weeks of receipt Process 75% of current-year T2 corporation income tax returns within 50 days and a further 15% within 90 days Process 100% of all GST/HST returns within 21 days of receipt Process 95% of T3 trust returns within 4 months Process T4 returns filed via the Internet within one business day Process SR&ED tax credit claims within established service standard timeframes 90% of the time

continued

Exhibit 7: Anticipated Results and Success Criteria for Tax Services (continued)

Expected Outcome – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected	
Anticipated Results	Success Criteria
Tax debt is within targeted levels	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce the inventory of older accounts (greater than 5 years) relative to prior years • Meet or exceed cash collections commitments to the Government of Canada of \$8.4 billion for 2003-2004, increasing to \$8.6 billion by 2005-2006 • Close the gap between the dollar value of production (cash collections, write-offs, and other adjustments) and the intake of new debt • Stabilize or prevent further deterioration in the ratio of outstanding receivables to gross revenues • As part of a multi-faceted framework for managing accounts receivable: <ul style="list-style-type: none"> • by 2003-2004, implement a National T1 Pool pilot project • by 2004-2005, evaluate year 1 of the pilot project
Compliance behaviour is understood with a view to minimizing areas of non-compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of the Compliance Measurement Framework by 2004-2005 • Development and implementation of an e-commerce compliance strategy by 2004-2005
Allocation of resources is guided by risk	<ul style="list-style-type: none"> • Continued effective use of information matching programs to identify discrepancies between amounts reported on tax returns and third-party information reports • Results from validation programs continue to show much higher adjustment rates and average dollar amounts compared to random selections • Results from audit and enforcement programs demonstrate effectiveness in flagging risky returns • Investigations continue to detect proceeds of crime and make referrals, as required, for criminal prosecution • Meet or exceed 2000-2001 benchmark for number of returns and registrations secured through the non-filer program • Meet or exceed anticipated fiscal impact levels
Actively seek legislative changes as required to enhance simplification and minimize non-compliance	<ul style="list-style-type: none"> • By 2005-2006, implement a formal mechanism for tracking and reporting on legislative issues

continued

Exhibit 7: Anticipated Results and Success Criteria for Tax Services (continued)

Expected Outcome – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected		
MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM	Anticipated Results	Success Criteria
	The right compliance programs are used, are sufficiently resourced, and are effectively delivered	<ul style="list-style-type: none"> • Meet or exceed anticipated fiscal impact levels, for example: <ul style="list-style-type: none"> • Provide for increased revenue of: \$143 million in 2003-2004, \$188.7 million in 2004-2005 and 2005-2006 through the GST/HST delinquent filer program • Increase revenue by \$33.7 million in 2003-2004, \$45.8 million in 2004-2005 and 2005-2006 through Employer Compliance Audit Program • Increase review and examination of Employer Withholding accounts to 5% of total Employer Registrants Base • Continued participation in audit protocol agreements • By 2005-2006, meet anticipated audit coverage levels (to be revised as necessary to account for increased population growth and adjustments in funding): <ul style="list-style-type: none"> • Large corporations – 60% for large files and 20% for basic files • Small and Medium business – 1.16% for unincorporated businesses and 1.26% for corporate files • GST/HST files – 1.38%
	Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	<ul style="list-style-type: none"> • Meet resource utilization targets in line with approved funding • Training programs are in place by 2005 to meet the changing skills and knowledge required to deliver on <i>Future Directions</i> initiatives

Benefit Programs and Other Services

Our expected outcome in Benefit Programs and Other Services is that **Canadians receive their rightful share of entitlements.**

The income-based benefits that we issue on behalf of federal, provincial, and territorial governments provide vital support to low- and moderate-income families and individuals. Through programs that include the Canada Child Tax Benefit (CCTB), the goods and services tax/harmonized sales tax (GST/HST) credit, as well as 17 provincial and territorial benefit programs, we issue over \$11 billion annually in tax-free benefit payments to over 10 million Canadians. In addition, provincial and territorial partners also rely on us to transfer data that helps them properly calculate social assistance, and Human Resources Development Canada engages us to issue rulings for the Canada Pension Plan and Employment Insurance programs.

Planned spending in this business line accounts for approximately 6.0% of the CCRA's \$3.7 billion budget. For 2003-2004, planned spending is lower than in 2002-2003, primarily due to a one-time sizeable carryforward from 2001-2002. In the context of reduced funding levels and increasing program pressures, we face five specific challenges.

1. Maintaining strong performance in the timely delivery of benefit payments

Ensuring timely payment of three million CCTB payments each month and nine million GST/HST credit payments each quarter is not automatic. It takes ongoing planning and effort. Over the planning period we will work to sustain our long-standing record of issuing well over 99% of some 67 million benefit payments annually on time. To do so, we will rebuild our core processes over a multi-year period through the redesign of our Individual Credit Determination system, which will include introducing new capabilities such as real-time updating and calculations, and case management tools.

2. Improving our telephone accessibility for enquiries from benefit clients

While we have reached our caller accessibility performance standard of 80% to 85% for CCTB, we have yet to reach this for GST/HST credit telephone enquiries. Over the planning period we will work to improve



Key Volumetrics, 2001-2002

- \$7.5 billion to approximately 2.9 million CCTB recipients
- \$3 billion to almost 9 million GST/HST credit recipients
- \$125 million in Children's Special Allowances
- \$386 million in ongoing payments and \$389 million in one-time payments under provincial and territorial programs
- 10.3 million telephone enquires handled
- approximately \$365 million with respect to over 430,000 severely disabled individuals under the Disability Tax Credit program
- over 73,000 CPP and the EI rulings issued
- maintained over 36 million client records in the Individual Identification database

We will work to ensure that potential benefit recipients know how to access benefits, and we will continue to protect benefit programs from abuse by concentrating our validation efforts in areas of highest risk so that entitled clients get the right amount—no more and no less

caller accessibility and call wait times for both these national benefit programs so that 80% of callers who reach our queue can speak to an agent within two minutes. In addition, our strategy is to reduce the need to call in the first place by ensuring clients have access to key information through other avenues during peak call-volume periods. This will include a new Interactive Information Service on our Web site which will provide answers to common benefit enquiries. We will also introduce the “My Account” page to our Web site, which will give recipients a convenient, single point of access for information about their benefit accounts.

3. Maintaining the integrity of the benefit rolls by concentrating our payment validation efforts to ensure program take-up and to mitigate the risk of non-compliance

Ensuring that payments are not only timely, but also accurate, fosters trust in our administration of benefit programs. Over the planning period, we will work to ensure that potential benefit recipients know how to access benefits, and we will continue to protect benefit programs from abuse by concentrating our validation efforts in areas of highest risk so that entitled clients get the right amount—no more and no less. We will employ more sophisticated risk management approaches to better target high-risk clients for additional review, using our data warehouses and related computer-based profiling tools. We will also implement service standards for payment validation.

4. Ensuring that skilled and knowledgeable staff is in place to handle benefits business

Over the planning period, we will develop additional staffing flexibilities to ensure that the right mix of staff, with the right tools and training, are in place to reach our standards for timeliness, accuracy, and client accessibility.

5. Developing better mechanisms for demonstrating the cost-savings that we can achieve for partners that choose to have CCRA administer programs on their behalf

To win more business from federal, provincial, and territorial partners, we must generate more detailed information on the cost-savings that can accrue to them from using our systems. Progress on the Activity-Based Costing initiative will help us to better estimate the incremental costs of new activities for partners.

The following exhibit describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Benefit Programs and Other Services.

Exhibit 8: Anticipated Results and Success Criteria for Benefit Programs and Other Services

Expected Outcome – Canadians receive their rightful share of entitlements		
MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM	Anticipated Results	Success Criteria
	Program communication and delivery is fair and responsive to recipients' needs	<ul style="list-style-type: none"> Review each year the effectiveness of communication tools to promote take-up among potential recipients and inform existing clients about their entitlements Improve caller accessibility for GST/HST credit calls to meet the 80%-85% internal performance standard Improve call wait times for both CCTB and GST/HST credit programs Implement telephone service standards by 2003-2004
	Entitled recipients receive timely payments and credits	<ul style="list-style-type: none"> Process 99% of all CCTB, GST/HST credit, and associated provincial and territorial payments on time Meet the 98% service standard for processing CCTB applications on time (achieved 97% in 2001-2002) Meet the 98% service standard for processing client account adjustments on time (achieved 80% in 2001-2002) Process 85% of CPP/EI rulings on time (achieved 81% in 2001-2002)
	Entitled recipients receive accurate payments and credits	<ul style="list-style-type: none"> Meet the 98% internal performance standard for accurate processing of client adjustments Meet the 98% internal performance standard for accurate processing of CCTB applications
	Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	<ul style="list-style-type: none"> Develop staffing flexibilities, involving the 839 full-time equivalent employees, to ensure that the right mix of staff, assisted by the right tools and the right training, are in place



Key Volumetrics, 2001-2002

- 102 million travellers (down 8% due to the decrease in travel after September 11, 2001)
- 4.6 million customs examinations (up 31% due to increased vigilance after September 11, 2001)
- 165,441 commercial importers served
- 10.8 million commercial releases processed
 - \$343 billion in imports processed
 - \$3.3 billion gross import duties collected
 - \$21 billion in GST/HST collected
- \$460 million in seized goods and contraband
- enforcement of 47 *Special Import Measures Act* (SIMA) findings, which provided protection to \$13.9 billion of Canadian production

Customs Services

Our expected outcome in Customs Services is that **Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management.**

We are responsible for administering a range of laws and regulations governing everything from the correct labelling of goods to preventing the abduction of children and combating terrorism. We process millions of travellers and traders entering Canada each year, offering the right information and services to individuals and businesses to assist them in complying with their obligations. As well, we manage risks and provide effective enforcement in a manner that seeks to reduce impediments to the travel and trade that is essential to the health of the Canadian economy.

Over the planning period, the budget for Customs core operations is expected to remain virtually unchanged, averaging some 15.6% of the CCRA's proposed \$3.7 billion budget for 2003-2004. As discussed earlier in this Summary, we will be pursuing discussions with the Treasury Board Secretariat to secure separate funding of about \$275 million over five years to meet the commitments under the Smart Border Declaration. Notwithstanding, the CCRA faces six specific challenges in delivering Customs core services.

1. Delivering core programs to ensure safe homes and streets for Canadians against a backdrop of escalating threats to the North American community

Over the planning period, we will continue to place a high priority on working in collaboration with other law enforcement agencies in Canada and abroad to share intelligence and best practices to prevent the entry into Canada of drugs and other contraband. We will also develop memoranda of understanding with other federal departments to better identify and respond to environmental threats that include disease, endangered species and hazardous materials. Our participation in international trade negotiations promote a fair, consistent, and stable trade environment. On the front line, we continue to emphasize the Officer Powers Program that has empowered customs officers to arrest and detain persons suspected of a number of *Criminal Code* offences.

2. Maintaining current levels of service without compromising security in spite of increased volumes of trade transactions

Over the planning period, the *Customs Action Plan*, and its risk management principles of self-assessment, advance information, and pre-approval, will continue to guide our efforts to manage increasing volumes of trade transactions without compromising security.

3. Fulfilling commitments laid out in the Smart Border Declaration and 30-Point Action Plan, in spite of long-term funding pressures not included in the funding envelope

In addition to the work we are doing on the development of a cohesive, integrated vision of Customs border management and protection, we will be accelerating efforts to increase security through secure infrastructure, co-ordination, and information sharing. In the first year of the planning period, we will be working with the Treasury Board Secretariat to find ways to manage the resource pressures stemming from the requirement to fulfill Canada's commitments under the Declaration.

4. Developing reliable compliance measures for border and trade issues through the Compliance Improvement Plan process

Over the planning period, we will put in place comprehensive, balanced, and dynamic strategies to ensure responsible enforcement and border protection to increase our efficiency, consistency, and accessibility, while reducing the reporting burden and compliance costs for our clients. The Compliance Improvement Plan divides this work into three sub-areas where we will focus our efforts: border management, including front line issues such as immigration, contraband, and health and safety; Post-Release Verification, which focusses on trade administration priorities such as NAFTA origin requirements, dumping, and countervailing measures; and client service, which is where we foster voluntary compliance through fairness, high-quality information, and efficient and responsive service.



We will put in place comprehensive, balanced, and dynamic strategies to ensure responsible enforcement and border protection to increase our efficiency, consistency, and accessibility, while reducing the reporting burden and compliance costs for our clients

5. Enhancing border compliance through robust risk management and performance measurement

Current methodology for measuring compliance in Customs services is insufficient. Over the planning period, we will undertake further analysis and develop clearer measures to more effectively identify and target areas of non-compliance and measure the success of new initiatives. This will allow us to draw firmer conclusions regarding compliance levels. We will also encourage compliance through client service and education, technology, and a fair and flexible sanctions regime.

6. Ensuring that we have a knowledgeable and skilled workforce in the right place, at the right time

Over the planning period, we will work with customs staff and union representatives to resolve issues identified in the recently completed Job Hazard Analysis such as health and safety concerns, as well as other matters such as job classification.

The following exhibit describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Customs Services.

Exhibit 9: Anticipated Results and Success Criteria for *Customs Action Plan* and Canada – U.S. Smart Border

Expected Outcome – Canadians' health, safety, security and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management	
Anticipated Results	Success Criteria
Enhanced enforcement that expeditiously identifies and responds to threats to the security, health and safety of society, and to Canada's economy	<ul style="list-style-type: none"> Continue to seize a significant portion (40% to 50%) of all contraband drugs seized in Canada Prompt and appropriate response to all known cases of significant threats to the health, safety and security of Canadians <ul style="list-style-type: none"> prevention of the entry of inadmissible persons and prohibited goods investigations of dumped or subsidized imports enforcement actions from international threat identification Implementation of Officer Powers at eight ports by March 31, 2004 Modernization of memoranda of understanding with key government departments and agencies to allow, among other things, information sharing and intelligence gathering, joint priority setting for compliance improvement and performance reporting, by March 31, 2005 Increased examinations and detection of contraband across all major categories
Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance	<ul style="list-style-type: none"> Compliance across border programs is above 90% Develop improved trade compliance data collection mechanisms by March 31, 2004
Responsible services that encourage voluntary compliance and minimize the compliance burden without compromising security	<ul style="list-style-type: none"> Overall client satisfaction with Customs services is above 77% benchmark 95% of service standards are met (e.g., border wait times, release on minimum documentation, Pre-Arrival Review System release)
Certainty and consistency for international trade and travel	<ul style="list-style-type: none"> A secure border with the United States that facilitates the movement of low-risk people and goods Negotiation and implementation of customs procedures and trade policy instruments related to new free trade agreements with Singapore, Central America Four, Free Trade Area of the Americas, CARICOM and the new WTO Round by March 31, 2005 Through participation in international organizations such as the World Trade Organization, World Customs Organization and Asia Pacific Economic Cooperation, influence international standards for rules on customs tariffs, dumping and subsidy determinations, valuation and origin of goods, admissibility, trade incentives and compliance management
Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	<ul style="list-style-type: none"> Recruit 340 Customs officers by March 31, 2004 Phase II Officer Powers training to 456 customs inspectors by March 31, 2004 60% of staff receiving Customs Inspector Recruit Training Program will become inspectors in their first year on staff Specialized interdiction and enforcement training for 1,200 to 1,500 Customs officers by March 31, 2004



Key Volumetrics, 2001-2002

- 72,826 disputes resolved compared to 85,618 received
- 75,960 of 108,158 requests granted under the fairness provisions
- 4,732 voluntary disclosures received, with related assessments estimated at \$230 million
- 75% of redress clients are individual income tax filers, while 6% are commercial importers
- 60% of our clients agreed with our resolution of their disputes

Appeals

Our expected outcome in Appeals is that **Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system.**

Under this business line, the CCRA provides clients with a fair dispute resolution process respecting Canadians' fundamental right to redress in their dealings with the federal government. We review contested decisions in the program areas of income tax, GST/HST/excise tax, trade administration, Customs enforcement sanctions, the Canada Pension Plan, and Employment Insurance. As of March 31, 2002, over \$8 billion in taxes and duties was in dispute, by far the major source of redress claims, involving some 78,000 individuals (up substantially from 57,000 in 2001, largely due to challenges to the taxability of interest paid as a result of pay equity settlements). We are responsible for co-ordinating the agency's Fairness initiative and we also administer the Voluntary Disclosures Program, which allows clients to correct past errors or omissions in their tax, duty, and tariff obligations without penalty.

We consider that we have met our expected outcome if reviews of disputes and contested decisions are, and are perceived to be, fair and impartial; clients find our services accessible and are kept informed of the progress of their disputes and requests; disputes are resolved in a timely and consistent manner; and our collective efforts promote trust in our fairness and impartiality, encouraging voluntary compliance.

Appeals is the smallest of the agency's business lines, accounting for approximately 2.6% of the CCRA's \$3.7 billion budget. Over the planning period, we face five specific challenges in meeting our expected outcome.

1. Reducing turnaround times

This is the most significant challenge for Appeals. Turnaround times are important because they indicate whether our redress process is responsive and serves the needs of our clients. We have already identified some 130 improvements to decrease long processing times, some of which have been implemented and are having a positive impact. Over the planning period, we will implement the remaining improvements. This will include modifying the Appeals Information and

Reporting Systems (AIRS), our computer-based inventory management system. The new Globus-Case system to be brought on-line in 2003-2004 for tax programs, will facilitate more efficient tracking and reporting of dispute and litigation workloads.

2. Ensuring that the fairness provisions are applied consistently across the agency

We will continue implementing the three-year, agency-wide, fairness provisions monitoring program, which we began in 2002-2003. This will ensure that the fairness provisions resulting from our 7-Point Plan for Fairness, launched in 1999 and now implemented, are being consistently applied and are entrenched in our day-to-day business. We will also take steps over the planning period to reduce the backlog of unprocessed inventory under the popular Voluntary Disclosures Program, in part by securing stable funding and additional staff. Finally, by 2004-2005 we will complete an evaluation of the Fairness Registry, with a view to improving our capacity to capture information on amounts of cancelled and waived penalties and interest.

3. Practicing effective risk management for dispute and litigation issues

By December 2003, we aim to fully implement a Risk Management Framework, which will improve our capacity to promote the consistent and fair resolution of disputes and litigation within a reasonable time. This will include the development of "complexity factors" to enable us to determine the human and financial resources required for the effective management of files. Our aim is to resolve more cases administratively and for those that do proceed to court, to increase the number resolved in favour of the CCRA.

4. Having in place a sufficient number of skilled and knowledgeable staff to handle Appeals business

Over the planning period, Appeals aims to reduce the staffing shortfall to a level of no more than 5% of authorized funding. This will involve a job classification review to increase recognition of the unique complexities driving our staffing issues.

Implementing the three-year, agency-wide Fairness provisions monitoring plan will ensure that our 7-Point Plan for Fairness is applied and is entrenched in our day-to-day business

5. Enhancing accessibility, transparency, and consistency

Improving these aspects of the appeals process promotes confidence in the impartiality and fairness of the CCRA. Over the planning period, we will look at ways to improve our measurement of these aspects of performance, including by conducting a national client satisfaction survey in 2003-2004. This survey will assess client satisfaction in such areas as timeliness, transparency and cost, and will help us identify further opportunities for client-focussed program improvements. We will also begin to accept some disputes filed electronically to enhance the accessibility of the appeals process. We expect to make electronic filing of disputes available in 2003-2004 for the income tax and GST/HST/excise tax programs.

The following exhibit describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Appeals.

Exhibit 10: Anticipated Results and Success Criteria for Appeals

Expected Outcome – Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system		
MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM	Anticipated Results	Success Criteria
	The redress process is transparent, accessible, and fair	<ul style="list-style-type: none"> • Meet the enhanced 85% service standard for contacting clients who file disputes with a meaningful status update within 30 days of filing • Achieve an overall client satisfaction rating of at least 10% higher than the 1998 survey result
	The redress process is timely	<ul style="list-style-type: none"> • Meet case completion targets established as part of the three-year timeliness initiative
	Fairness provisions are applied consistently across the agency	<ul style="list-style-type: none"> • CCRA monitoring programs confirm that the fairness provisions are being applied consistently agency-wide
	Risk management is effective for dispute and litigation issues	<ul style="list-style-type: none"> • Full implementation of an appeals risk management framework by December 2003 • On average, 90% of all disputes continue to be resolved before reaching the courts (not counting CPP/EI disputes) • The majority of decisions appealed to the courts continue to be resolved in favour of the CCRA • Implementation of new programs for quality assurance and monitoring the consistency in the application of policies and legislation in the decisions on cases, beginning in 2002-2003
	Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time	<ul style="list-style-type: none"> • Reducing our staffing shortage to a level of no more than 5% of allowed funding

Corporate Management and Direction

Our expected outcome in Corporate Management and Direction is that **performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches.**

In this business line we provide strategic direction and executive oversight for all CCRA programs and services. We provide a range of internal services to employees and managers, from strategic planning, performance reporting, human resources management, public relations, internal audit and evaluation activities, financial and Information Management/Information Technology (IM/IT), to security and procurement, real property management, and telephony systems and networks. In addition, Legal Services provides corporate legal counsel and advisory services. We also deal with access to information requests, and we monitor adherence to privacy legislation to ensure the CCRA is safeguarding sensitive information.

Planned spending in this business line accounts for approximately 21.9% of the agency's \$3.7 billion budget for 2003-2004. The largest share of these resources is dedicated to IT (approximately 43% in 2001-2002) followed by corporate and executive services (36% in 2001-2002). In future, we plan to reallocate IT operations and investments to other business lines where appropriate, and through efforts to achieve greater operational efficiency, achieve a better balance of spending between our program and corporate support areas. Over the planning period, Corporate Management and Direction faces six specific challenges.

1. Addressing increasing funding pressures while at the same time ensuring the delivery of programs, services, and innovation commitments

This area will be a major priority for the CCRA in 2003-2004. While we are putting in place measures to address the current funding pressures, and continue to work on horizontal reviews to identify savings for re-investment in our core compliance operations and our innovation agenda, we will explore with the Treasury Board Secretariat the potential for developing a funding framework that will enable greater resource stability in the face of mounting fiscal pressures and workload volumes.



Key Volumetrics, 2001-2002

- Over 200 information technology applications for mission critical systems supported
- Over 50,000 staffing actions processed (acting appointments, lateral transfers, temporary staffing, internal and external staffing), including 4,500 full-time hires
- 30,000 contracts for goods and services issued
- Over 3,100 privacy and access to information requests handled
- Facilities management for more than 750 facilities across Canada provided

2. Strengthening financial and asset management by modernizing our systems and approaches

Over the planning period, we will implement a series of initiatives to address this challenge, including Phase II of the Financial Information Strategy and Activity-Based Costing. We will also implement a system to provide information on the timeliness of the deposit of customs, GST/HST, and excise duties and tax receipts, to allow us to demonstrate how well we are meeting the 24-hour deposit standard.

3. Making optimal use of our new flexibilities and authorities in the areas of real property and administration to achieve the potential created with agency status

Guided by the Real Property Business Model, the CCRA will propose a new partnership with Public Works and Government Services Canada (PWGSC) in the first quarter of 2003-2004, to put in place a market-based reimbursement regime for managing the agency's real property portfolio. This would involve a Memorandum of Understanding and a Real Property Service Agreement with PWGSC, with proposed funding to be transferred to the CCRA from PWGSC in April, 2003.

4. Adopting the latest developments in information technology to provide leading-edge electronic service delivery to our clients

The agency's IT Strategic Framework for 2003-2006 shown in the following exhibit, will ensure that the IT initiatives identified throughout this *Summary of the Corporate Business Plan* supports the agency's strategic goals as effectively and efficiently as possible. The Framework has four components that together support our objective to improve service to Canadians and businesses. The four quadrants—Business Transformation Agenda, Practices and Methods, Program Branches and Regions, and External Partners and Relationships, represent the major elements that support the enabling technology the agency needs to deliver the integrated and trusted services required by clients.

Exhibit 11: IT Strategic Framework



5. Responding effectively to human resources challenges, particularly in the area of workforce demographics and the exercise of our authority in labour negotiations

The performance of our business services and operations depends heavily on our having in place a strong human resources infrastructure. Over the planning period, we will ensure the appropriate recruitment and retention strategies are in place to meet current and future workforce requirements. This will include taking action to achieve representation in our workforce commensurate with the labour market availability of women in professional groups, and reaching a 2.5% national hiring goal for Aboriginal peoples. We will also focus on

establishing a work environment that is more conducive to the use of both English and French, and ensuring that managers and employees are fully aware of their linguistic rights and responsibilities in the workplace. Another priority will be ensuring that the impact of our collective bargaining strategies on salaries and benefits is identified and well understood. Unions will continue to be consulted and informed on all key issues affecting their membership on a regular basis at all levels.

6. Meeting Canadians' expectations for transparency by providing quality, accurate, and timely information while protecting our clients' information by treating it with the confidentiality it requires under legislation

Progress in this area builds public confidence in our organization and promotes voluntary compliance. Over the planning period, we will further strengthen our performance reporting to Canadians achieved in our last *Annual Report*, with higher-quality performance information resulting from the implementation of our Balanced Scorecard. We will also implement a modern IT infrastructure solution to handle the increasing volume of access to information and privacy requests. We will work to maintain a "B" grade from the Information Commissioner, which represents over 90% of requests processed within legislated timeframes.

The following exhibit describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Corporate Management and Direction.

Exhibit 12: Anticipated Results and Success Criteria for Corporate Management and Direction

Expected Outcome – Performance of our business services and operation is maximized through modern and innovative management approaches

Anticipated Results	Success Criteria
Canadians' desire for transparency in public administration is addressed while protecting the confidentiality of client information	<ul style="list-style-type: none"> Continued public recognition as a trusted organization for electronic information channels We will meet our internal standard of maintaining a ratio of 10% or less of well founded complaints (as assessed by the Information and Privacy Commissioners) against <i>Access to Information Act</i> and <i>Privacy Act</i> requests received for the fiscal year Sustained performance of at least 90% compliance with the statutory time requirements of the <i>Access to Information Act</i> and <i>Privacy Act</i> Continued positive assessment from the Auditor General on reporting our performance in the <i>Annual Report</i> The agency's <i>Summary of the Corporate Business Plan</i> and <i>Annual Report</i> are made available electronically to Canadians within 30 days following their tabling in Parliament
Sound financial and treasury management	<ul style="list-style-type: none"> The Board of Management is satisfied with the accuracy and relevance of the CCRA's quarterly budgets Deposit 98% of all revenues received within 24 hours of receipt A monitoring and control framework to enhance management assurance on the integrity of revenue reporting will be developed by August 31, 2003, and prompt action will be taken to correct issues affecting revenue reporting as they arise Continued funding of the Asset Management Plan and Investment Plan at no less than 7% of CCRA's gross budget Service standards relating to financial management are established by 2004 and performance is monitored against these standards thereafter
Operational excellence in the provision of internal services and support	<p>Finance and Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> Meet at least 80% of the targets approved in the CCRA Sustainable Development Strategy By April 1, 2003, a Real Property Services Agreement (RPSA) will be proposed to support the principles of the MOU for the CCRA/PWGS&C partnership, followed by continual refinement and broadening over fiscal year 2003-2004 An approved Emergency Management Strategy (EMS), including an Emergency Management Policy is in place by April 2003 <p>Public Affairs</p> <ul style="list-style-type: none"> Internal service standards for both ministerial correspondence and provision of Question Period responses (requested by the Minister's Office) are met agency business lines are well supported in the delivery of information to Canadians as measured by the annual client survey <p>Information Technology</p> <ul style="list-style-type: none"> Availability and reliability of existing IT systems achieved as per service level agreements Development of new IT systems meeting client requirements

continued

Exhibit 12: Anticipated Results and Success Criteria for Corporate Management and Direction (cont'd)

Expected Outcome – Performance of our business services and operation is maximized through modern and innovative management approaches	
Anticipated Results	Success Criteria
Operational excellence in the provision of internal services and support (continued)	Human Resources <ul style="list-style-type: none"> • Service delivery model for resourcing, including service standards, is implemented by March 31, 2004 • Classification service standards are in place by April 1, 2004, and ready for implementation in 2004-2005 • CCRA representation rates for Employment Equity groups meeting or exceeding the targets identified in the 3-Year Strategic Direction that will reflect the new labour market availability rates from the 2001 Census • Increased bilingual capacity of the executive cadre and managers, and employees providing external services • 80% of executive vacancies filled in less than three months • Future competency-based processes will reduce management effort, i.e. assessment time by 50% • 60% of Management Development Programs graduates working at or above their targeted level • The needs identified in the EX Succession Plan are met • Target investment in employee learning set at 6% of salary expenditure Legal Services <ul style="list-style-type: none"> • Business Lines are well supported by corporate legal counsel and advisory services
	<ul style="list-style-type: none"> • Medium and long-range internal workforce demographic analysis result in appropriate recruitment targets and strategies being set by April 2004 and reflected in annual HR plans • 100% of eligible employees have individual learning plans • 90% of employees with performance expectations are assessed as meeting or exceeding their expectations • FTE utilization reflects CCRA plan

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Conclusion

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) wants to provide better service to Canadians. In fact, that is the reason for our move from department to agency three years ago. Being an agency places us in a better position to design a way of doing business that will significantly improve the services we provide. Our mission, however, remains to promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation.

As described in this *Summary*, compliance and innovation will continue to drive our agenda. Over the planning period, we will apply a mix of enforcement and facilitation activities depending on the level of risk involved and, in the process, continue to achieve high overall levels of compliance.

We will also continue to take advantage of our agency flexibilities and move forward with our sweeping program of change—focussing on: human resources reform and renewal, administrative reform and renewal, and transparent management for results. Business transformation will remain our number one objective, as we find and introduce new technologies and approaches to provide Canadians with processes that are fair, accessible, and affordable.

Besides delivering on our mission and moving ahead with innovation, we must also respond to many different pressures and challenges as outlined in this *Summary of the Corporate Business Plan*. This will involve working closely with the Treasury Board Secretariat to explore longer-term funding solutions that will allow us to deliver on our mission while meeting new requirements.

We are also committed to strong and responsible management of our own resources—reassessing and reprioritizing our commitments as set forth in this *Summary of the Corporate Business Plan*, reallocating resources as required and in consultation with the Treasury Board Secretariat, and implementing our innovation initiatives at a pace and rate that reflects government wide priorities and overall affordability.

Concluding Remarks by the Commissioner



The CCRA's transition from government department to agency in November 1999 was all about injecting fresh thought and innovation into the way we operate and provide service to Canadians. Looking back, I am overwhelmed by how far we have come and how much we have accomplished in three short years. We embarked on a sweeping program of change to transform our business, keeping step with changes in technology, business and management practices, government priorities, and Canadians' expectations. And along the way, we have been recognized for our innovations and our commitment

to service excellence.

With this year's *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006*, the Honourable Elinor Caplan, sets out our direction for the next three years. With the Minister's continued leadership and vision for the future, we will remain true to our course and achieve concrete results for Canadians. The Board of Management is also making a vital contribution - overseeing the organization and management of the CCRA, and bringing the client perspective into the way we plan and deliver our programs and services.

Our success in transforming our organization and responding effectively to the many challenges we face, depends in large part on our people—from my colleagues on the Agency Management Committee who set our plans in motion, to front line staff who serve Canadians daily. Indeed, we have a dynamic team who has consistently demonstrated their commitment to the highest standards of service delivery and management excellence.

I have every confidence that in working together we will meet the challenges of the future and build an organization that is recognized and respected for its integrity, fairness and innovation in administering and delivering high-quality services to Canadians.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Rob Wright". The signature is stylized, with the first name "Rob" written in a cursive-like script and the last name "Wright" in a more formal, blocky script.

Rob Wright
Commissioner, Canada Customs and Revenue Agency

Appendices

Appendix A: Board of Management	A-1
Appendix B: CCRA's Organizational Structure	B-1
Appendix C: Detailed Financial Information	C-1
1. CCRA Financial Perspective	
2. Agency Planned Spending	
3. Sources and Planned Application of Funds	
4. Innovating for the Future	
5. Asset Management Plan	
Appendix D: Anticipated Results and Success Criteria— Innovating for the Future	D-1

Appendix A: Board of Management

Michael L. Turcotte

Chair, Board of Management
Corporate Director
Montréal, Quebec

Camille Belliveau

Senior Consultant (self-employed)
Shediac, New Brunswick

Esmail Bharwani

Senior Business and Tax Consultant
Calgary, Alberta

L. Bernice Buckle

Small Business Owner/Operator (retired)
Corner Brook, Newfoundland

Calvin H. Buss

Office Managing Partner
Deloitte & Touche LLP
Winnipeg, Manitoba

W. Grant Hinchey

Chairman and CFO
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife, Northwest Territories

Linda Yvonne Ivany

Director of Finance
Atlantic Region (retired) KPMG LLP
Halifax, Nova Scotia

Frédéric Kieffer

Chartered Administrator & Consultant
Montréal, Quebec

James L. MacPhee

Managing Partner
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague, Prince Edward Island

Susan I. Paish

Managing Partner
Fasken Martineau
Vancouver, British Columbia

Stephen E. Rudin

Executive Director
Alzheimer's Society of Canada
Toronto, Ontario

Brock Smith

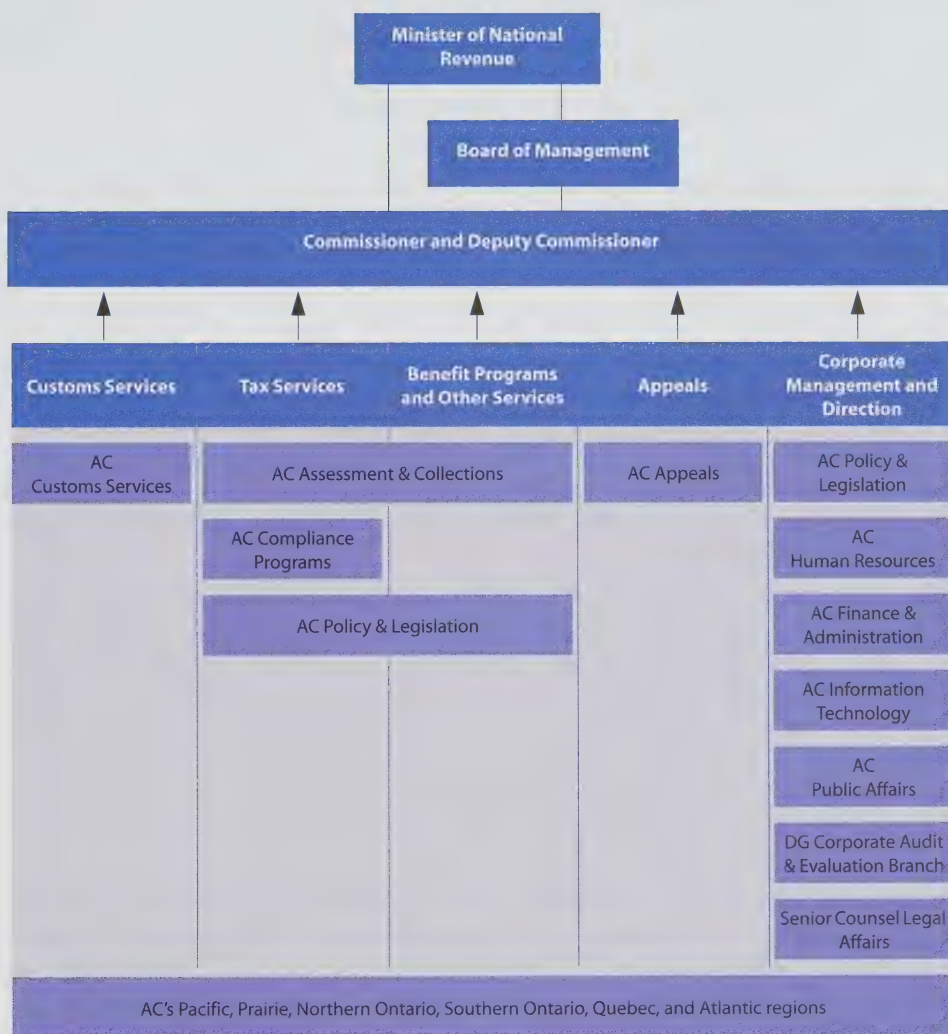
Public Affairs Consultant
Toronto, Ontario

Rob Wright

Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency
Ottawa, Ontario

Note: At the time of completion of this document, there were two vacancies on the Board of Management.

Appendix B: CCRA's Organizational Structure



Note: Assistant Commissioners (AC), Director General (DG) and Senior Counsel report to the Commissioner

Appendix C: Detailed Financial Information

1. CCRA Financial Perspective

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) is a diverse and complex organization that employs almost a quarter of Canada's public service. Our mission is to promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation. We are this country's largest public service provider and, in fulfilling our mission, we touch the lives of more Canadians on a daily basis than any other public organization.

Last year alone, we collected close to \$300 billion in revenues. We assessed and processed 23 million individual and trust tax returns and 1.6 million corporate tax returns. We delivered some \$10 billion in benefit and credit payments to over 10 million Canadian households. We cleared approximately 102 million travellers entering Canada and 10.8 million commercial transactions through our customs processes. Indeed, we play an important role in promoting the social and economic well-being of Canadians.

Innovating for the future enables the CCRA's business operations to remain in step with the needs of our clients, which in turn promotes client satisfaction. Innovation also supports our capacity to establish more productive ways of doing business and to reduce our internal and administrative costs. It is key to fully leveraging the capacity of our systems and enabling the CCRA to deliver a greater range of services on behalf of the provinces and territories to help reduce overall government cost to taxpayers. The *Future Directions* initiative also represents a significant investment, one that will be closely managed to ensure its success at a pace that is consistent with government-wide priorities.

Indeed, managing a comprehensive set of programs while advancing our impressive change agenda is a huge undertaking that requires strategic investment planning and sound and prudent fiscal management. Over the planning period, the challenge will be even greater—in light of projected increases in workload volumes and new border security commitments such as the Smart Border Declaration. In addition, we plan to manage the impact of an expanding economy and consequent growth in workload volumes, particularly in Tax Services, within the CCRA's existing budget framework. We also plan to deliver on our innovation commitments, both in terms of business transformation and management reforms, within that same framework. To do both, we will continue to exercise sound stewardship while exploring additional opportunities for resource reallocation.

The Treasury Board Secretariat (TBS) has embarked on an exercise, the main objective of which is to review government programs and identify areas for financial streamlining and efficiency gains. Although the precise impact of this exercise on the CCRA's funding base is unknown at this time, any further reductions will result in additional pressure on our resource base.

In line with the above TB process, the agency has initiated a series of 17 horizontal reviews to identify streamlining and efficiency opportunities. Savings realized from these reviews will assist in dealing with government-wide priorities such as the TB reallocation exercise, and the management of internal pressures such as *Future Directions*.

The agency continues to make strides in advancing an enhanced resource management framework. We have embarked on enhancements to our budgeting processes, including initiatives such as Quarterly Budgeting and Activity-Based Costing.

Over the past year, we have introduced Quarterly Budgeting and Reporting to strengthen our financial monitoring and reporting processes. This provides our managers with better financial information to improve their management of programs, and it strengthens our ability to review and analyze relationships between performance and resources.

Our Activity-Based Costing initiative will improve the accuracy of costing information we generate relating to activities, processes, outputs, and client groups. It will also promote better understanding of what drives the agency's costs, enabling better decision-making. The Activity-Based Costing initiative will also integrate financial and non-financial information to provide the cost dimension for initiatives such as the Balanced Scorecard and external service standards.

This appendix provides a picture of our \$3.7 billion resource base, including the size and nature of our multi-year planned spending. It also presents a profile of our innovation investments that are funded from the CCRA's Investment Plan and core operations and an overview of our Asset Management Plan.

Through strong and responsible fiscal management and stewardship, we are confident that we can deliver on our commitments. However, we also recognize the need for additional resources to support the expanding role of our Customs Services, and we have already initiated discussions with TBS to find a funding solution.

2. Agency Planned Spending

The following Agency spending profile details our planned spending for the 2003-2004 to 2005-2006 planning period. While our overall budget is relatively constant, the funds available for core operations are actually decreasing, if we consider unfunded pressures and our innovation initiatives.

Table 1: CCRA's Financial Spending Profile

(thousands of \$)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Operating Budget	2,688,527	2,719,486	2,781,804	2,807,259
Carry Forward from 2001-2002 to 2002-2003	178,096			
Investment Plan	194,600	141,700	111,800	111,800
Asset Management Plan:				
Other Operating	179,661	156,929	150,946	143,001
Major Capital Budget	23,840	23,349	23,349	23,349
Grants and Contribution	253,769	284,208	297,726	305,726
Employee Benefit Plans	513,941	484,248	492,731	494,360
Respendable Revenue	36,809	34,076	34,450	34,636
Revenues Credited to the Vote	(140,889)	(140,889)	(140,889)	(140,889)
Total Planned Spending	3,928,354	3,703,107	3,751,917	3,779,242
Total FTEs per Main Estimates	48,197	48,353	48,568	48,536

3. Sources and Planned Application of Funds

Table 2: Agency Planned Spending

(thousands of \$)	Forecast 2002-2003 ¹	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Business Lines				
Customs Services	668,585	576,948	574,631	573,327
Tax Services	2,153,679	2,058,821	2,082,608	2,085,733
Benefit Programs and Other Services	231,805	224,478	229,622	238,018
Appeals	99,822	100,674	102,252	102,926
Corporate Management and Direction	867,722	842,247	868,649	880,799
Budgetary Main Estimates (gross)	4,021,613	3,803,168	3,857,762	3,880,803
Less: Revenues Credited to the Vote	140,889	140,889	140,889	140,889
Total Main Estimates	3,880,724	3,662,279	3,716,873	3,739,914
Adjustments				
Collective Agreements	48,516	38,167	32,554	32,554
Market Access for Least Developed Countries	916	3,068	2,877	2,987
Funding to implement the revised <i>Canadian Environmental Assessment Act</i>	0	51	34	31
Modernizing Customs and Trade Administration	0	0	0	4,172
Public Security and Anti-Terrorism				
Justice	(469)	(458)	(421)	(416)
PWGSC	(1,333)	0	0	0
Planned Spending	3,928,354	3,703,107	3,751,917	3,779,242
Less: Non-Respendable Revenue	172,732	174,992	177,281	179,608
Respendable Revenue pursuant to <i>CCRA Act</i>	36,809	34,076	34,450	34,636
Plus: Cost of services received without charge	446,000	510,318	517,142	518,100
Net cost of Program	4,164,813	4,004,357	4,057,328	4,083,098
Full Time Equivalents (Main Estimates)	48,197	48,353	48,568	48,536

1. 2002-2003 Forecast includes Supplementary Estimates A and B and a carry forward from 2001-2002.

Table 3: Agency Summary – Part II of the Main Estimates

Vote	(thousands of \$)	Main Estimates 2003-2004	Main Estimates 2002-2003
Canada Customs and Revenue Agency			
1	Operating Expenditures	2,843,083	2,635,462
5	Capital Expenditures	23,349	23,349
10	Contributions	137,208	110,326
(S)	Minister of National Revenue – Salary and Motor Car Allowance	67	65
(S)	Spending of Revenues Received Through the Conduct of its Operations Pursuant to section 60 of the <i>Canada Customs and Revenue Agency Act</i>	34,076	24,888
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	477,496	431,668
(S)	Children's Special Allowance Payments	147,000	138,000
Total Agency		3,662,279	3,363,758

Table 4: Agency Summary - Standard Object of Expenditure

(thousands of \$)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Personnel				
Salaries and Wages	2,569,774	2,421,292	2,463,710	2,471,647
Contributions to Employee Benefit Plans	513,941	484,248	492,731	494,360
Sub Totals	3,083,715	2,905,540	2,956,441	2,966,007
Goods and Services				
Transportation and Communications	200,674	184,131	179,576	182,422
Information	7,156	6,566	6,403	6,505
Professional and Special Services	191,529	175,741	171,393	174,112
Rentals	13,079	12,001	11,704	11,890
Purchased Repair and Maintenance	85,923	78,840	76,889	78,109
Utilities, Materials, and Supplies	68,059	62,449	60,904	61,870
Other Subsidies and Payments	21,115	710	693	704
Acquisition of Machinery and Equipment	120,384	110,461	107,728	109,437
Sub Totals	707,919	630,899	615,290	625,049
Capital				
Acquisition of Land, Buildings, and Works	23,840	23,349	23,349	23,349
Transfer Payments				
Grants (Statutory Payments)	138,000	147,000	154,000	162,000
Contributions	115,769	137,208	143,726	143,726
Sub Totals	253,769	284,208	297,726	305,726
Gross Planned Spending	4,069,243	3,843,996	3,892,806	3,920,131
Less: Revenues Credited to the Vote	140,889	140,889	140,889	140,889
Net Planned Spending	3,928,354	3,703,107	3,751,917	3,779,242

Table 5: Agency Summary – by Business Line

(\$M)		Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Budget	Business Line				
	Customs Services	669.7	578.6	576.3	579.2
	Tax Services	2,087.6	1,995.4	2,019.6	2,022.7
	Benefit Programs and Other Services	231.5	224.2	229.3	237.7
	Appeals	94.3	95.2	96.7	97.4
	Corporate Management and Direction	845.3	809.7	830.0	842.2
	Net Planned Spending	3,928.4	3,703.1	3,751.9	3,779.2

Table 6: Details of Major Capital Project Spending by Business Line

(thousands of \$)	Current Estimated Total Cost	Forecast to March 31, 2003 ¹	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Future Years' Requirements
Customs Services Business Line						
Construction Projects²						
Aldergrove, B.C.	9,935			1,233	5,399	3,303
Andover, N.B.	5,761	1,033	1,500	3,228		
Armstrong, Quebec	7,076	758	3,766	2,552		
Clarenceville, Quebec	750	113	637			
Coutts, Alberta ³	27,762	25,677	2,085			
Coutts – Land, Alberta	3,000	2,403				597
Coutts – Animal Inspection, Alberta	1,650	1,650				
Coutts – Animal Inspection, Alberta	25,015	2,688	4,500	6,732	6,128	4,967
Douglas, B.C. ³	500	5				495
Emerson East–Lynn, Manitoba	7,433			1,000	4,433	2,000
Kingsgate, B.C.	17,030	16,748	282			
Osoyoos, B.C.	12,500	742	5,165	3,904	2,689	
Osoyoos, B.C.	1,584	1,584				
Standstead Route 55 (Rock Island), Quebec ³	300	28				272
Feasibility Studies	413	413				
Design Templates	714		714			
Miscellaneous Projects/Post Occupancies						
New Initiatives/Replacements						
Sub Totals:	121,423	53,842	18,649	18,649	18,649	11,634
Health and Safety Projects	20,656	12,420	1,645	1,645	1,645	3,301
Other Projects	38,358	9,902	3,055	3,055	3,055	19,291
Total Spending Planned for Major Capital Projects	180,437	76,164	23,349	23,349	23,349	34,226

1. Total Spending (all years) to March 31, 2003.
2. The following projects have been completed as of March 31, 2002: Emerson West Lynn, Man.; Little Gold Creek, YT; Nelway, BC; and Rigaud, Quebec.
3. Indicates that the Current Estimated Total of the project has been revised in the current fiscal year.

Table 7: Summary of Transfer Payments

(thousands of \$)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Grants				
Benefit Programs and Other Services				
Children's Special Allowance Payments	138,000	147,000	154,000	162,000
Tax-free monthly payments made to agencies and foster parents who are licensed by provincial or federal governments to provide for the care and education of children under the age of 18 who physically reside in Canada and who are not in the care of their parents. CSA payments are equivalent to Canada Child Tax Benefit payments. CSA payments are governed by the Children's Special Allowances Act which provides that this allowance be paid out of the Consolidated Revenue Fund.				
Contributions				
Tax Services	115,229	137,026	143,726	143,726
Contributions to the Province of Quebec in Respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes.				
Under the GST Agreement, Quebec administers the GST within its territory in compliance with national standards, with specific terms and conditions signed by both the CCRA and the ministère du Revenu du Québec (MRQ). The MRQ receives a compensation not exceeding what Canada would incur if the GST were administered by the CCRA. Compensation is calculated annually according to a formula agreed upon in the GST agreement.				
Contributions to the Canadian Home Builders' Association to support the "Get It in Writing!" consumer information campaign	540	182	0	0
Total Contributions	115,769	137,208	143,726	143,726
Total Transfer Payments	253,769	284,208	297,726	305,726

Table 8: Respendable Revenue

(thousands of \$)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Pursuant to the CCRA Act				
Refunds of previous years' expenditures	992	922	852	852
Refunds of previous years' contributions	2,254	0	0	0
Sales of goods and services	1,997	1,797	1,797	1,797
Services of a regulatory nature	6,776	6,876	6,976	6,976
Services of a non-regulatory nature	26,536	26,167	26,567	26,793
Sales of goods and information products	66	66	66	66
Other fees and charges	40	40	40	40
Sub Totals	38,661	35,868	36,298	36,524
Less: Amounts recovered on behalf of Other Government Departments	1,852	1,792	1,848	1,888
Total – Pursuant to the CCRA Act	36,809	34,076	34,450	34,636
Revenues Credited to the Vote				
Canada Pension Plan	63,676	63,676	63,676	63,676
Employment Insurance	77,213	77,213	77,213	77,213
Total – Revenues Credited to the Vote	140,889	140,889	140,889	140,889
Total Respendable Revenue	177,698	174,965	175,339	175,525

Table 9: Non-respendable Revenue

(thousands of \$)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Refunds of previous years' expenditures				
Adjustments to prior year's payables	100	102	103	105
Sales of goods and services	1,124	1,153	1,181	1,211
Other fees and charges	287	292	297	302
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	332	337	342	347
Interest and penalties earned on revenues	127,454	129,366	131,307	133,276
Other non-tax revenues	17,318	17,578	17,841	18,109
Miscellaneous	26,117	26,164	26,210	26,258
Total Non-Respendable Revenue	172,732	174,992	177,281	179,608

Table 10: Net Cost of Program for the Estimates Year

(millions of \$)	Total
Planned Spending	3,703.1
Plus: Services Received Without Charge	
• Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) ¹	257.1
• Employer's Share of Employee Benefit Costs and Insurance Premiums Provided by Treasury Board Secretariat	181.4
• Legal Services provided by Justice Canada	65.1
• Audit Services by the Office of the Auditor General	4.0
• Workers' Compensation Benefits coverage provided by Human Resources Development Canada	2.7
Total Services Received Without Charge	510.3
Less: Respendable Revenue ²	34.1
Less: Non-respendable Revenue	175.0
2003-2004 Net Program Cost	4,004.4

1. The responsibility for accommodation will be transferred to the CCRA from PWGSC in 2003-2004. The resources associated with the transfer are currently under negotiation.

2. Includes Respendable Revenue Pursuant to the CCRA Act

4. Innovating for the Future

To overcome the complex challenges we face in our operating environment, we must innovate for the future. Only through innovation can we achieve success as a leading-edge service provider. Our innovation agenda comprises the following four change objectives:

To transform our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business and management practices, and the expectations of Canadians – Our approach to increasing border security is based on implementing “smart border” management through various initiatives. A suite of border security initiatives will allow us to address Canadians' concerns about safety and security while continuing to facilitate legitimate trade and travel. The *Future Directions* initiative will transform our core tax operations and provide client-centred service. As well, we will strive to further develop our relationships with the provinces, territories, and other government departments.

To foster human resources (HR) reform and renewal by making the agency's new human resources regime fully operational – We will continue to transform staffing and recourse, learning, labour relations, and job classification mechanisms, and we will strengthen other elements such as official languages and employment equity.

To achieve administrative reform and renewal by having in place policies and practices tailored to meet the needs of the CCRA – We will continue to review existing operations across the agency and implement financial management and administration practices that will enhance our efficiency and effectiveness, and improve our service to clients.

To integrate transparent management for results into the agency's planning, decision-making, and accountability processes – Our work will focus on building management capacities that are in tune with the principles and practices of Modern Comptrollership.

The following tables provide a description of our major initiatives and anticipated spending in support of our innovation agenda. These initiatives are funded from the CCRA's Investment Plan and through core operations.

Table 11: Investments in Customs Action Plan and Canada-U.S. Smart Border Initiatives

Customs Services (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
Customs Action Plan (Customs)	109.2	14.8	14.8			138.8	Increase flow of low-risk trade and travel and help Canadian businesses be competitive through expedited processing of approved travellers and traders at large border crossings and airports
G11 Replacement (Customs)	1.2	1.6	0.9	0.7		4.4	Improving data integrity and resource management by upgrading core activity data collection system.
Public Security Envelope – NEXUS, Expedited Passenger Processing System (Customs)	12.0	12.0	8.0	5.0		37.0	Faster processing of approved travellers and goods through both Canada and U.S. customs and immigration through joint Canada-U.S. programs
Sub-total	122.4	28.4	23.7	5.7	0.0	180.2	
OTHER INNOVATION INITIATIVES							
Integrated Border Enforcement Teams – IBETs (Customs)	1.3	1.8	1.7	1.7	1.7	8.2	Enhanced integrity and security along the border through teams of federal, state/provincial, and municipal enforcement personnel
Customs Controlled Areas (Customs)	8.5	4.8	4.6	4.6	4.6	27.1	Improving security by implementing customs controls on persons, such as baggage handlers, who have access to goods or travellers that have not cleared customs
Contraband Detection Technology (Customs)	12.3	6.5	5.0	4.3	0	28.1	New X-Ray and VACSIS gamma ray detection equipment trials scan equipment
Strengthening Technology at Airports and Seaports (Customs)	53.7	17.5	16.4	13.8	0	101.4	Includes the Integrated Primary Inspection Line, an automated tool used to process passage of travellers into Canada, and the Customs Intelligence Management System, an on-line case management and occurrence reporting system and national repository for intelligence information
Sub-total	75.8	30.6	27.7	24.4	6.3	164.8	
SUMMARY							
Investment Plan	122.4	28.4	23.7	5.7	0.0	180.2	
Innovation Initiatives	75.8	30.6	27.7	24.4	6.3	164.8	
Total	198.2	59.0	51.4	30.1	6.3	345.0	

Table 12: Investments in *Future Directions*

Client Groups	Actions/Initiatives		
	2003-2004	2004-2005 to 2005-2006	
Individuals	<p>Implement the first wave of Web site upgrades in January 2003 and issue the next release in summer 2003</p> <p>Launch the "My Account" Web page</p> <p>Conduct a 2002 filing year marketing campaign to promote electronic filing with a goal of increasing electronic filing to 50% by 2003-2004</p> <p>Pursue opportunities with private-sector software vendors to promote e-commerce</p> <p>Finalize a strategy for Outreach and Education by mid-2003-2004</p>	<p>Expand the functionality of the "My Account" page</p> <p>Aggressively promote electronic filing</p> <p>Develop a more collaborative and co-ordinated approach to outreach programs and work with other departments and levels of government</p>	
Small and Medium Enterprises	<p>Publish a checklist of requirements of other departments and governments early in 2003</p> <p>Develop a consolidated plan for business outreach by fall 2003</p> <p>Launch of "My Account" Web page in 2003</p> <p>Develop a roll-out schedule in early 2003 to have all everyday transactions available on the Web by 2005</p>	<p>Increase the number of transactions that will be available on-line</p> <p>Establish units to handle the more complex cases of non-compliance</p> <p>Implement results of 2003-2004 consultations with the Department of Finance on our penalty structure</p>	
Charities	<p>Develop and launch a designated charities portal and make information such as public information returns filed by charities available on the Web</p> <p>Make policy guidelines available on the Web by summer 2003</p> <p>Hold the first meeting of the Charities Advisory Committee in spring 2003</p> <p>Commence a charities audit pilot in 2003 using a risk management framework to target charities that break the rules</p> <p>Implement new management information systems in 2003 to improve the capacity to identify non-compliance and expedite cases</p>	<p>Increase electronic access for charities in their dealings with the CCRA</p> <p>Collaborate with other federal departments and levels of government to make their information available through the charities portal</p> <p>Maintain active support for the Voluntary Sector Initiative and Joint Regulatory Table work</p>	
Large Businesses	<p>Conduct pilot projects in Halifax, Toronto, and Calgary establishing Account Managers for 6 to 12 large corporations in spring 2003</p> <p>Designate large business hubs in Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary, and Vancouver</p> <p>Implement new processes for issuing preliminary interpretations, an alert system to notify clients about questionable schemes, and a mechanism for declaring novel tax plans by end of 2003</p> <p>Launch a large business portal by summer 2003</p> <p>Commence the mandatory review of major actions that exceed a published performance standard or are noted in a service agreement</p> <p>Undertake a nationwide joint study with respect to the administration of capital taxes</p>	<p>Build on the experience of the Account Manager pilots to make account managers available to all large businesses that want to enter into a service agreement</p> <p>Increase electronic services to provide the capacity for real-time interaction with large businesses</p> <p>Refine and expand the role of large business hubs to create areas of greater expertise</p> <p>Work with interested provinces to co-ordinate service delivery</p>	
Tax Professionals	<p>Conduct the first full meeting of the Tax Professionals Advisory Committee in 2003</p> <p>Launch an interim version of a tax professionals portal in spring 2003</p> <p>Develop a Relationship Framework to establish and strengthen the CCRA's relationship with tax professionals</p>	<p>Upgrade the tax professionals portal</p> <p>Build on the Relationship Framework established in 2003-2004 to develop more effective means to serve our common clients</p>	
Total Funding	\$40M	\$100M	\$125M

Table 13: Investments in the *Future Directions* Foundation Initiatives

<i>Future Directions</i> Foundation (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
A&C Business Services Investment Envelope (A&C)	57.4	35.0	35.0	35.0		162.4	Redesign and enhancement of Other Levies Project, GST/HST Redesign, Business Number, T2 Development, Information Returns Redesign, Debit Cards, and E-File Modernization
Business Integration and System Support (Compliance)	5.2	6.0	6.0	6.0		23.2	The Business Integration and System Support Initiative (BISSI) will provide integrated system tools for more effective management of compliance programs and for improved results and performance reporting
Government On-line Phase 2 – 2002-2004 (A&C)	15.1	15.0				30.1	Increased accessibility to government services, lower compliance costs and better capacity for the CCRA to develop partnerships. It includes Business Number Registration, Corporate Internet Filing, Interactive Information Service, Income Verification Project, OAS/GIS/PPP Automated and Streamlined, and T4 Internet Filing.
IT Infrastructure Envelope (ITB)	40.0	24.3	18.7	15.0		98.0	Infrastructure requirements for Service Availability, Data Centre Recoverability and Electronic Commerce, and others
Business Intelligence Decision Support – BI/DS (ITB)	3.2	0.5				3.7	To allow for replacement of existing "stove-pipe" information systems with an integrated agency-wide "data warehouse". This will help improve program delivery by identifying trends, evaluating risks, and analyzing policy effectiveness.
Call Centre Enhancements (A&C)	1.0	1.5	0.4			2.9	Improvements to the CCRA Collections Call Centre to automate routine processes and result in more efficient use of resources and allow clients to self-serve
Integrated Revenue Collections (A&C)	2.9	1.0				3.9	Automated revenue collections workloads resulting in greater operating efficiencies through improved workload allocation and case management
T1 Income Tax Returns Matching Redesign (A&C)	1.9	0.3				2.2	Enhancements to the T1 Matching System will allow for T3 matching, possible expansion of identification and error correction favouring the client, as well as expanded functions associated with provincial claim/credit validation
Fairness Registry Business Requirements (Appeals)	0.4	1.2	1.0			2.6	Enhancements to the system to register, manage, and report on requests from Canadians for discretionary cancellations or waivers of late filing, penalties, and interest. The enhancements will also allow the CCRA to report annually to Parliament on cancellations.
Sub-total	127.1	84.8	61.1	56.0	0.0	329.0	
OTHER INNOVATION INITIATIVES							
Charities Operations Redesign (Policy & Legislation)	0.4	0.4	0.4	0.4		1.6	Redesign of Charities Operations will result in more timely and consistent responses to enquiries

Continued

Table 13: Investments in the *Future Directions* Foundation Initiatives (continued)

<i>Future Directions</i> Foundation (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Charity Audits (Compliance)	0.0	1.3				1.3	To consolidate charity income tax compliance audits with GST/HST audits under the Compliance Programs Branch allowing for more in-depth comprehensive analyses
Policy Consolidation (Policy & Legislation)	0.1	0.2				0.3	To allow all Canadians to access policy relating to charities through the Internet, including: applicants, officers within registered charities, and the general public
T3010 Download and Netfile Project (Policy & Legislation)	2.0	0.6	0.5	0.2	0.2	3.5	To allow the Charities Directorate to provide an electronic filing service similar to ones that exist for T1 and T2. It is part of the Government On-Line initiative
T3010 Enhanced Search, Download and Display (Policy & Legislation)	1.3	0.8	0.2	0.2	0.2	2.7	To design, develop, and implement the technology to provide the user with an easier, more refined access to charity information via the Internet in the form of an enhanced search capability, display of public data from the T3010 return (Registered Charity Information Return), and display of newly registered and recently revoked charities.
Imaging Technology for Investigations (Compliance)	0.9	1.7	1.8	1.8	1.8	8.0	To provide for an image-scanning capability for documents obtained in investigations. The availability of electronic files will result in more effective and complete investigations, improved workload management, and reduced paper burden.
Case Management for Appeals (Appeals)	2.5	1.0	0.5	0.5	0.5	5.0	To deliver a modern inventory management system for Appeals
Complexity Factors Project (Appeals)	0.1	0.1				0.2	To determine the most efficient allocation of human and financial resources to handle given types of workloads
Internet Filing of Objections (Appeals)	0.0	0.9				0.9	To provide access to clients who wish to file objections using the Internet in accordance with government commitment to provide on-line services
Electronic Commerce (Policy & Legislation)	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.8	To address e-commerce legal, technical, compliance, and jurisdictional challenges to tax administrators and to improve client services and provide those services more economically through e-commerce
ITB Managed Environment – Including Distributed Computing Environment Evolution (ITB)		TBD	TBD	TBD			A program to improve delivery of IT Services, reduce total cost of ownership, address security issues, and position the agency for the future
Sub-total	7.4	7.2	3.6	3.3	2.8	24.3	
SUMMARY							
<i>Future Directions</i>	0.0	40.0	100.0	125.0	0.0	265.0	
Investment Plan	127.1	84.8	61.1	56.0	0.0	329.0	
Innovation Initiatives	7.4	7.2	3.6	3.3	2.8	24.3	
Total	134.5	132.0	164.7	184.3	2.8	618.3	

Table 14: Investments in Human Resources Reform and Renewal Initiatives

Human Resources Reform & Renewal (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
Pay Compensation Services (HR)	1.4	5.9	12.0			19.3	A new, modernized compensation service system to enable the CCRA to meet efficiency and effectiveness objectives. The new model will reduce paper and the manual processing of large volumes of data by maximizing the use of available technology.
Agency Classification System (HR)	1.6	1.3	1.8	3.2		7.9	Preparedness to implement the Agency Classification System through significant classification conversion effort to evaluate employees' work in consideration of current labour market criteria
HR Management Tracking Project (HR)	0.8	1.8				2.6	To review the data integrity of organizational management data in the Human Resources Module of the Corporate Administrative System and to develop a foundation that will enable future enhancement of both the human resources and finance modules in the Corporate Administrative System
HR Resourcing (HR)	5.0	1.1				6.1	The implementation of state-of-the-art technology to position the agency to compete in the global workforce market through employee self-service and human resources management
Sub-Total	8.8	10.1	13.8	3.2	0.0	35.9	
OTHER INNOVATION INITIATIVES							
Conflict Resolution (HR)	2.2	1.3	1.3	1.3		6.1	Continued development of the Alternative Dispute Resolution (ADR) network, sustainability related initiatives, and neutral intervention services to eventually reduce the use of rights-based recourse mechanisms
Competency-Based Resourcing (HR)	7.6	5.7	4.1	4.1		21.5	Further implementation of a centre of expertise for resourcing to provide expert support for local challenges related to competency-based human resources management, psychometric testing, and other resourcing issues
Career Management (HR)	0.0	0.4	0.4	0.4		1.2	Implementation of a career management framework by acquiring and sharing knowledge as well as developing and implementing strategies, tools, and technology to support employees in managing their careers in line with organizational goals
Performance Management (HR)	0.1	0.2	0.2	0.2		0.7	Implementation of automation tools for tracking performance results and enabling performance pay

Continued

Table 14: Investments in Human Resources Reform and Renewal Initiatives (continued)

Human Resources Reform & Renewal (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
External Recruitment (HR)	0.7	0.7	0.7	0.7		2.8	Analysis of workforce market data and emerging trends in the context of the CCRA's business needs Implementation of appropriate recruitment strategies and improvements to the CCRA career Web site to meet emerging needs
Sub-Total	10.6	8.3	6.7	6.7	0.0	32.3	
SUMMARY							
Investment Plan	8.8	10.1	13.8	3.2	0.0	35.9	
Innovation Initiatives	10.6	8.3	6.7	6.7	0.0	32.3	
Total	19.4	18.4	20.5	9.9	0.0	68.2	

Table 15: Investments in Administrative Reform and Renewal Initiatives

Administrative Reform & Renewal (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
Administrative Reform and Renewal (F&A)	17.4	2.4	0.4			20.2	Effective administrative and financial systems and processes tailored to meet the needs of the agency. The focus of this initiative is to enhance service delivery through the strengthening of our Management Framework, while introducing administrative integration, flexibility, and efficiencies.
Total Investment Plan	17.4	2.4	0.4	0.0	0.0	20.2	

Table 16: Investments in Transparent Management for Results Initiatives

Transparent Management for Results (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
FIS Development Phase 2 (F&A)	19.3	TBD				19.3	To enhance the Revenue Ledger processes to support accrual accounting, control, reconciliation and internal and external reporting requirements related to the Treasury Board's Financial Information Strategy
Balanced Scorecard (F&A)	12.4	5.1	2.3			19.8	A new corporate performance measurement framework that will satisfy reporting requirements and enable the agency to become a more strategically operating entity, able to quickly adjust to changing partner needs and environmental impacts
Activity-Based Costing (F&A)	1.3	0.2				1.5	A feasibility study to assess the viability of adopting Activity-Based Costing/management methodology to address strategic management and cost information needs
Sub-Total	33.0	5.3	2.3	0.0	0.0	40.6	
OTHER INNOVATION INITIATIVES							
Building the CCRA's Modern Management Capacity (F&A)	0.4	0.3				0.7	To increase Modern Management awareness across the CCRA, consistent with government-wide direction
Integrated Risk Management – IRM (F&A)	0.3	0.2	0.2			0.7	To develop a corporate risk profile; evolve the CCRA's culture towards risk management; and ensure that employees involved with planning are more risk attentive
Enhanced Budgeting and Expenditure Management System – EBEMS (F&A)	0.9	1.0	1.0	0.9	0.9	4.7	To streamline and standardize existing cost centre and functional reporting frameworks and to raise awareness and better define rules and procedures so that both frameworks are used effectively and efficiently for program and resource management
Financial Management Monitoring Framework (F&A)	0.6	0.6				1.2	To strengthen the monitoring and control framework used to assure the integrity of financial reporting of tax and non-tax revenue and expenditure information to all stakeholders, including the Government of Canada, provinces and territories; thereby increasing their confidence in the integrity and completeness of the agency's reporting
Sub-Total	2.2	2.1	1.2	0.9	0.9	7.3	
SUMMARY							
Investment Plan	33.0	5.3	2.3	0.0	0.0	40.6	
Innovation Initiatives	2.2	2.1	1.2	0.9	0.9	7.3	
Total	35.2	7.4	3.5	0.9	0.9	47.9	

Table 17: CCRA Innovation Spending Summary

Agency Summary (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost
INVESTMENT PLAN						
Business Transformation	249.5	113.2	84.8	61.7	0.0	509.2
Human Resources Reform & Renewal	8.8	10.1	13.8	3.2	0.0	35.9
Administrative Reform & Renewal	17.4	2.4	0.4	0.0	0.0	20.2
Transparent Management for Results	33.0	5.3	2.3	0.0	0.0	40.6
Sub-Total	308.7	131.0	101.3	64.9	0.0	605.9
Unallocated Investment Plan	3.0	10.7	10.5	46.9	0.0	71.1
Initiatives Completed in FY 2002-2003	46.5	0.0	0.0	0.0	0.0	46.5
Total Investment Plan	358.2	141.7	111.8	111.8	0.0	723.5
Less Other Funding Sources	-0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.5
Net Investment Plan	357.7	141.7	111.8	111.8	0.0	723.0
OTHER INNOVATION INITIATIVES						
Business Transformation (including <i>Future Directions</i>)	83.2	77.8	131.3	152.7	9.1	454.1
Human Resources Reform & Renewal	10.6	8.3	6.7	6.7	0.0	32.3
Administrative Reform & Renewal	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Transparent Management for Results	2.2	2.1	1.2	0.9	0.9	7.3
Total Other Innovation Initiatives	96.0	88.2	139.2	160.3	10.0	493.7
Total Innovation/Investment Program	454.2	229.9	251.0	272.1	10.0	1,217.2

Table 18: CCRA Innovation Spending by Change Initiative

Agency Summary (\$M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost
INNOVATION/INVESTMENT PROGRAMS						
Business Transformation	332.7	191.0	216.1	214.4	9.1	963.3
Human Resources Reform & Renewal	19.4	18.4	20.5	9.9	0.0	68.2
Administrative Reform & Renewal	17.4	2.4	0.4	0.0	0.0	20.2
Transparent Management for Results	35.2	7.4	3.5	0.9	0.9	47.9
Sub-Total	404.7	219.2	240.5	225.2	10.0	1,099.6
Unallocated Investment Plan	3.0	10.7	10.5	46.9	0.0	71.1
Initiatives Completed in FY 2002-2003	46.5	0.0	0.0	0.0	0.0	46.5
Total Innovation/Investment Program	454.2	229.9	251.0	272.1	10.0	1,217.2

Table 19: Investment Plan initiatives completed in 2002-2003

Completed Initiative (\$M)	Expenditures to date	Project Description
Corporate Administration System Stabilization (F&A)	20.8	Stabilize CAS by eliminating non-essential use of on-line pay, reducing batch processing errors, implementing Legal Change Patches, resolving data integrity issues, and updating system/training documentation
Corporate Administration System Upgrade (F&A)	5.2	To upgrade CAS to enable key Administration Reform and Renewal objectives
T3 Tax Returns Automation (A&C)*	2.1	To develop a fully automated system that will accept electronic T3 returns, which will reduce processing costs, reduce the number of redundant tasks currently performed in the manual processing of T3s, and improve compliance
Government On-Line Phase 1 (A&C)	18.4	The CCRA completed a number of initiatives that accelerated the current processes in its Government On-Line agenda

* Funding for remaining phases will be sought through Resource and Project Review Committee

5. Asset Management Plan

The business processes associated with the CCRA depend in large part on a vast set of physical assets, such as laboratory and detection equipment, computer systems, real property holdings, and communication systems and equipment. The integrity and sustainability of these assets is very much linked to our success in delivering effective services, now and into the future. As a result, the CCRA has established an Asset Management Plan that outlines our asset renewal and replacement requirements for the planning period.

The Asset Management Plan has four objectives:

- Eliminate rust-out
- Estimate the total cost of ownership
- Manage assets with maximum effectiveness and efficiency
- Sustain infrastructure that attracts new partnerships

Table 20: Summary of Asset Management Plan

Asset Management (\$M)	Actual 2001-2002	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Vehicles and Equipment					
Vehicles	4,031	2,158	1,908	1,908	1,908
Contraband Detection	345	3,060	1,720	1,710	1,710
Laboratory	292	845	675	655	655
Servers, Mainframe, and Annual Software Renewal and Maintenance	62,987	106,047	82,747	77,345	66,237
Desktops and Laptops	10,350	38,151	41,154	40,603	43,766
Other Replacement Funding	2,375	3,198	2,798	2,798	2,798
Total for Vehicles and Equipment	80,380	153,459	131,002	125,019	117,074
Real Property					
Major Capital	26,745	23,840	23,349	23,349	23,349
Other Operating	24,045	26,202	25,927	25,927	25,927
Total for Real Property	50,790	50,042	49,276	49,276	49,276
Total Asset Replacement Funding	131,170	203,501	180,278	174,295	166,350

The following exhibits show the success criteria that we will use to measure our performance against our innovation agenda.

Exhibit 13: Customs Action Plan and Canada – U.S. Smart Border Declaration

INNOVATING FOR THE FUTURE

Exhibit 14: Future Directions

INNOVATING FOR THE FUTURE	Anticipated Results	Success Criteria
	Core business is under transformation to better meet our mission	<ul style="list-style-type: none"> • Timely implementation of <i>Future Directions</i> action plan for each client group • Implementation of a common e-commerce infrastructure to deliver all critical e-commerce services by 2006 • Increase participation in electronic filing to 50% of T1 returns by 2003-2004 and build the capacity to process 75% electronically in the next few years • 10% of corporations invited to participate will file their T2 returns over the Internet in 2003

Exhibit 15: Federal and Provincial/Territorial Relationships

INNOVATING FOR THE FUTURE	Anticipated Results	Success Criteria
	Successful leveraging of CCRA systems expands service, eliminates duplication across all levels of government, and reduces overall cost to taxpayers	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of initiatives that support the Government's goal of providing Canadians with access to all information and key services at the time and place of their choosing by 2005 • Effective exchanges of data and continued growth in the number of programs administered on behalf of provinces, territories, and other federal departments in a manner that reduces duplication of effort, thereby contributing to a lower overall cost of program delivery • Development of a model for demonstrating cost savings for select programs by 2004 • Strengthened relationships with provinces, territories, and other government departments through new Service Management Framework agreements, and an accountability framework for the programs we administer on their behalf

Change Objective 2: Human Resources Reform and Renewal

Exhibit 16: Human Resources Reform and Renewal

INNOVATING FOR THE FUTURE	Anticipated Results	Success Criteria
	Leadership in human resources reform that is in tune with business objectives	<ul style="list-style-type: none"> • The Citizens' First Survey results demonstrate a positive trend in clients' perception of the level of client service provided and of the overall competence of our employees • Improved service and cost efficiency resulting from implementation of a new compensation service delivery model • Improved cost efficiency of the staffing process where standardized competency assessments are used (e.g., reduction in management time) • The independent assessment of the recourse that the agency provides or administers recognizes the value and potential long-term benefits of the new approach

Change Objective 3: Administrative Reform and Renewal

Exhibit 17: Administrative Reform and Renewal

INNOVATING FOR THE FUTURE	Anticipated Results	Success Criteria
	<p>Modern Comptrollership regime that fosters management and service excellence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Significant cumulative savings in the order of \$49.7 million (2002-2006) • Operations of 11 warehouse/distribution centres are consolidated into three by the third quarter of 2003-2004 • A Finance and Administration function that has migrated many processes to an electronic environment which significantly reduces paper consumption and administrative handling • A Finance and Administration function that is proportionally smaller, relative to other functions • Practical and accessible policies customized to CCRA needs such as Travel and Relocation, Environment, and Sustainable Development • Clearly defined service expectations and performance standards in place in all business areas ensuring affordable, competitive, and sustainable costs

Change Objective 4: Transparent Management for Results

Exhibit 18: Transparent Management for Results

INNOVATING FOR THE FUTURE	Anticipated Results	Success Criteria
	Effective governance regime that provides management and oversight in leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Five-year Parliamentary Review and independent studies stating that flexibilities and authorities are used effectively to achieve the objectives of agency status • Assessment criteria (BSC indicators and measures) are in place to assess the progress of the agency and its governance regime in achieving the objectives of agency status • Strong internal audit and evaluation functions providing the right level of independent advice, impartiality, and assurance
	A cultural shift under way and growing that puts decision-making in the hands of managers	<p>The following are interlinked with some of the HR success criteria found in Compliance, our Core Operations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Results-based management included in <i>Corporate Business Plan</i> and <i>Annual Report</i> • Use of CCRA Comptrollership Business Model raises managers' awareness and understanding of inputs, activities, and outcomes of first-rate comptrollership • Further delegation of authorities in real property, finance, administration, and human resources across the management group • Goals and priorities set out in the <i>Corporate Business Plan</i> and the <i>Annual Report</i> are reflected in performance agreements for executives and managers • Employee survey results demonstrate that employees increasingly understand what the organization expects of them • Timely, accurate, and meaningful information on expenditures against budget provided on a quarterly basis and used by managers in decision-making
	Modern Comptrollership regime that fosters management and service excellence	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfactory action plans are established and carried out in response to findings from internal and external reviews of CCRA assessing and accounting systems controls • Clean opinion on financial statements prepared on an accrual basis • Evaluation of Activity-Based Costing pilot projects and establishment of suitable plans for wider application of an Activity-Based Costing within the Agency • Production of Balanced Scorecard based on key <i>Annual Report</i> performance measures and launch of in-year reporting • Completion of Modern Comptrollership Capacity Check and formulation of appropriate action plan based on observations and recommendations

Index

30-Point Action Plan 10, 12, 51

A

administrative reform and renewal 9, 26, 34, 63
anticipated results 26, 44, 49
Asset Management Plan 20, 61

B

Balanced Scorecard 35, 37, 60
business transformation 9, 27, 29, 58, 63

C

change agenda 8, 9, 10, 15, 24, 26
Child Tax Benefit 47
Compliance Continuum 22, 38, 39, 40
Customs Action Plan 8, 10, 12, 27, 29, 51, 53,
Customs vision 28

E

employment equity 62, 8
expected outcomes 14

H

horizontal reviews 9, 25, 57
human resource reform and renewal 9

I

innovation 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 34, 38, 57, 63
Integrated Risk Management 15
Investment Plan 2, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 20, 61

K

Key Volumetrics 41, 47, 50, 54, 57

M

Modern Comptrollership 36

P

Public Security and Anti-Terrorism 10, 12, 21

Q

Quarterly Budgeting 37

R

resource re-allocation 9, 10

risk management 27, 30, 37, 40, 48, 51, 52, 55, 56

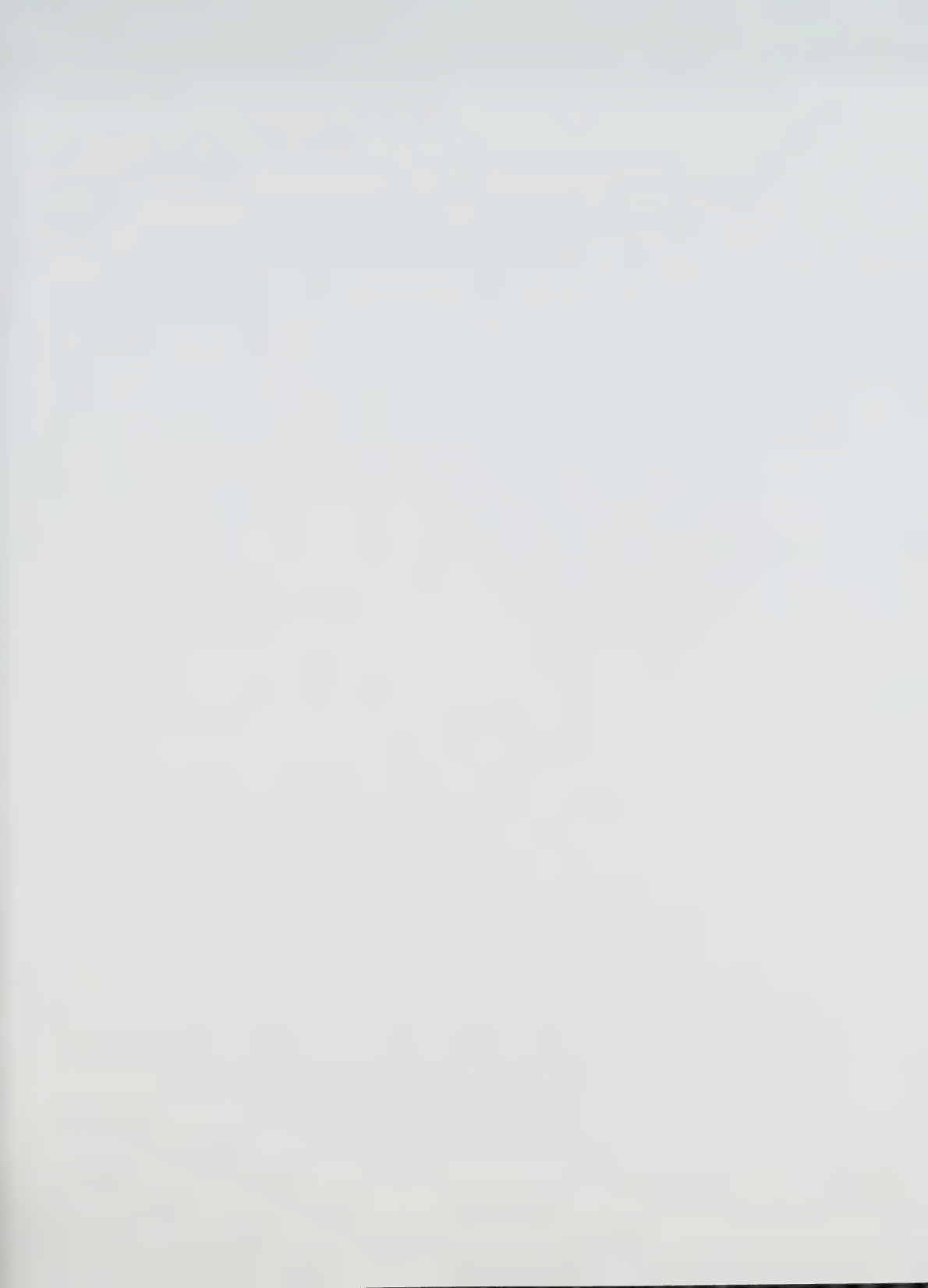
S

Smart Border Declaration 10, 12, 27, 50, 51

success criteria 29, 32, 44, 49

T

transparent management for results 9, 26, 35, 37, 63



R

réaffectation des ressources 13, 16, 25
 Réforme et renouvellement administratifs 12, 38, 18
 résultats attendus 30, 48, 54, 58
 résultats escomptés 18, 40

T

transformation des activités 31, 33

V

vision des douanes 32

A
analyse du risque professionnel 26, 32, 58

C
Cadre stratégique 18, 65
comptabilité par activités 2, 40, 41, 54, 65
continuum de l'observation 25, 42, 43, 44

D
Données chiffrées 45, 52, 56, 60, 64

E
équité en matière d'emploi 9, 69
examens horizontaux 13, 28

F
fiche d'évaluation équilibrée 40, 41, 67, 17
fonction de contrôleur moderne 22, 28, 40

G
gestion du risque 12, 31, 34, 41, 44, 53, 57, 58, 63
Gestion intégrée du risque 17
gestion transparente axée sur les résultats 10, 12, 17, 30, 39, 41, 70

I
innovation 11, 12, 13, 16, 18, 22, 23, 25, 27, 28, 30, 32, 38, 42, 48, 64, 70

O
Orientations futures 25, 31, 33, 35, 51

P
Plan d'action des douanes 11, 16, 31, 33, 57, 59
Plan d'action en 30 points 3
Plan d'investissement 2, 3, 10, 68
Plan de gestion des biens 2, 19
programme de changement 11, 12, 13, 18, 27, 30, 37, 70
programme des pouvoirs conférés aux agents 56

Objectif de changement 4 : Gestion transparente axée sur les résultats

Diagramme 18 : Gestion transparente axée sur les résultats

Résultats attendus		Critères de réussite	
Régime de régie efficace qui permet la direction d'assurer la surveillance et le leadership	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires	Les points suivants sont inter-reliés avec certains critères de réussite des RH indiqués dans le chapitre 4 sur l'observation.
Régime de régie efficace qui permet la direction d'assurer la surveillance et le leadership	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires	La Revue parlementaire quinquennale et des études indépendantes indiquent que les optimisations et les pouvoirs sont utilisés efficacement pour atteindre les objectifs du statut d'agence
			Des critères d'évaluation (indicateurs et la fiche d'évaluation équilibrée) sont en place pour évaluer les progrès de l'Agence et de son régime de gouvernance pour atteindre les objectifs du statut d'agence
Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires	Grâce à l'utilisation du modèle de la fonction de contrôleur de l'Agence, les gestionnaires sont davantage conscients des intrants, des activités et des extrants de la bonne comptabilité, et les comprennent mieux
			Plus grande délégation de pouvoirs en matière de biens immobiliers, de finances, d'administration et de ressources humaines dans l'ensemble du groupe de gestion, les objectifs et les priorités énoncés dans le Plan d'entreprise et le Rapport annuel sont reflétés dans les accords de rendement pour les gestionnaires et les gestionnaires
Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Les résultats d'une enquête menée auprès des employés montrent qu'ils comprennent de mieux en mieux ce que l'organisation attend d'eux
			Des renseignements à jour, précis et significatifs sur les dépenses par rapport au budget sont fournis chaque trimestre aux gestionnaires et utilisés par eux pour la prise de décisions
Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Des plans d'action satisfaisants sont définis et mis en œuvre en réponse aux observations faites dans les études internes et externes des contrôles des systèmes d'évaluation et de comptabilité de l'Agence
			Opinions claires sur les rapports financiers préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice
Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Evaluation des résultats des projets pilotes sur la détermination des coûts par activité et définition de plans adaptés pour une application plus large à l'intérieur de l'Agence
			Production de fiches d'évaluation équilibrées selon les principaux indicateurs de rendement du Rapport annuel et début de la rédaction de rapports
Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	Achèvement de la vérification de capacité de la fonction de contrôleur moderne et formulation d'un plan d'action approprié basé sur les observations et les recommandations

Objectif de changement 2 : Réforme et renouvellement des ressources humaines

Diagramme 16 : Réforme et renouvellement des ressources humaines

Résultats attendus	
INNOVER POUR L'AVENIR Leadership lié à la réforme der Ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise	
Critères de réussite	
<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats de l'enquête « Les citoyens d'abord » montrent une tendance positive de la perception des clients quant au niveau du service qui leur est fourni et à la compétence générale de nos employés • Service meilleur et plus économique du fait de la mise en œuvre d'un nouveau modèle de fourniture de services de rémunération • Meilleure efficacité financière du processus de recrutement par l'utilisation d'évaluations normalisées des compétences (p. ex. réduction du temps de gestion) • L'évaluation indépendante du recours fourni ou administré par l'Agence reconnaît la valeur et les avantages potentiels à long terme de la nouvelle approche 	

Objectif de changement 3 : Réforme et renouvellement administratifs

Diagramme 17 : Réforme et renouvellement administratifs

Résultats attendus	
INNOVER POUR L'AVENIR Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	
Critères de réussite	
<ul style="list-style-type: none"> • Économies cumulées significatives de l'ordre de 49,7 millions de dollars (2002-2006) • Consolidation des entrepôts/centres de distribution, passant de onze à trois au troisième trimestre de 2003-2004 • Le passage à l'électronique pour de nombreux processus de la fonction de Finances et Administration réduit considérablement la consommation de papier et le traitement administratif • La fonction de Finances et Administration est plus compacte en proportion avec les autres fonctions • Politiques pratiques accessibles adaptées aux besoins de l'Agence, par exemple les politiques de déplacement et réinstallation, ou d'environnement et de développement durable • La mise en œuvre dans tous les secteurs d'activités en matière de services et de normes de rendement clairement définies permet d'avoir des coûts abordables, compétitifs et à caractère durable 	

Diagramme 14 : Orientations futures

INNOVER POUR L'AVENIR	
Résultats attendus	Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission
Critères de réussite	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre en temps opportun du plan d'action des <i>Orientations futures</i> pour chaque groupe de clients• Mise en œuvre d'une infrastructure commune de commerce électronique pour assurer tous nos principaux services de commerce électronique d'ici 2006• Faire passer la participation à la transmission électronique des déclarations de revenus TI à 50 % d'ici 2003-2004, et acquisition de la capacité permettant d'en traiter électroniquement 75 % d'ici quelques années• 10 % des entreprises invitées à participer enverront leur déclaration T2 par Internet en 2003

Diagramme 15 : Relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales

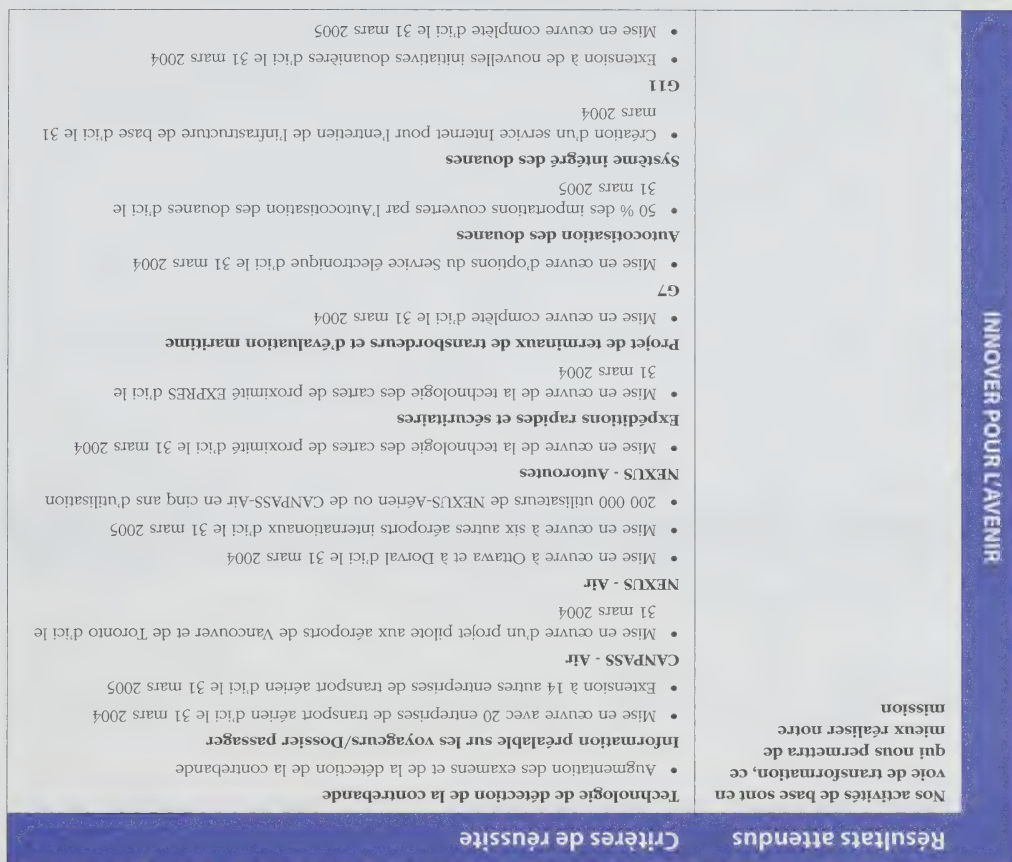
INNOVER POUR L'AVENIR	
Résultats attendus	L'exploitation réussie des systèmes de l'Agence permet d'étendre le service, d'éliminer les doublons à tous les niveaux de gouvernement et de réduire le coût total pour les contribuables
Critères de réussite	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre d'initiatives appuyant le but du gouvernement consistant à fournir aux Canadiens l'accès tous les renseignements et services principaux où et quand ils le veulent, d'ici 2005• Échange efficace de données et poursuite de la croissance pour les divers programmes administrés au nom des provinces, des territoires et d'autres instances fédérales de façon à réduire la duplication des efforts, afin d'aider à réduire le coût général de la prestation des programmes• Elaboration d'un modèle de démonstration des économies pour une sélection de programmes d'ici 2004• Renforcement des relations avec les provinces, les territoires et les autres instances gouvernementales à l'aide de nouveaux accords du Cadre de gestion de service, et un cadre de reddition de comptes pour les programmes que nous administrons en leur nom

Annexe D : Résultats attendus et critères de réussite — Innovover pour l'avenir

Les diagrammes qui suivent illustrent les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer notre rendement relativement à notre programme d'innovation.

Objectif de changement 1 : Transformation des activités principales

Diagramme 13 : Plan d'action des douanes et Déclaration sur la frontière intelligente Canada-E.-U.



Le Plan de gestion des biens a quatre objectifs :

- éliminer les systèmes désuets;
- estimer le coût total de la propriété des biens;
- gérer les biens avec une efficacité et une efficience optimales;
- appuyer une infrastructure susceptible d'attirer de nouveaux partenaires.

Tableau 20 : Financement du remplacement des actifs

Gestion des actifs (en millions de dollars)					
	Réel	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu
	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Véhicules et équipements					
Véhicules	4 031	2 158	1 908	1 908	1 908
Détection de la contrefaçon	345	3 060	1 720	1 710	1 710
Laboratoires	292	845	675	655	655
Renouvellement et entretien annuels des serveurs, ordinateur central, logiciels	62 987	106 047	82 747	77 345	66 237
Ordinateurs de bureau et portatifs	10 350	38 151	41 154	40 603	43 766
Autres postes de financement du remplacement des actifs	2 375	3 198	2 798	2 798	2 798
Total - Véhicules et équipement	80 380	153 459	131 002	125 019	117 074
Biens immobiliers					
Principales dépenses d'investissement	26 745	23 840	23 349	23 349	23 349
Autres dépenses d'exploitation	24 045	26 202	25 927	25 927	25 927
Total - Biens immobiliers	50 790	50 042	49 276	49 276	49 276
Total - Financement du remplacement des actifs	131 170	203 501	180 278	174 295	166 350

5. Plan de gestion des biens

Les processus administratifs de l'Agence dépendent en grande partie d'un vaste ensemble de biens matériels, comme le matériel de laboratoire et de dépistage, les systèmes informatiques, les biens immobiliers, ainsi que les systèmes et le matériel de communication. Il y a un lien étroit entre l'intégrité et la durabilité de ces biens et l'efficacité de la prestation de nos services, maintenant et à l'avenir. Par conséquent, l'Agence a établi un Plan de gestion des biens, où sont exposés nos besoins de renouvellement et de remplacement des biens pour la période de planification.

* On cherchera à financer les phases restantes par l'entremise du Comité d'examen des ressources et des projets

Initiative achevée		Depenses à ce jour	Description du projet
Stabilisation des Systèmes administratifs de l'entreprise (FA)	20,8		Stabiliser des SAE par l'élimination des recours non essentiels au paiement en direct, réduire les erreurs de traitement par l'ajout, mettre en œuvre les correctifs liés à la réforme juridique, résoudre les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation.
Modernisation des Systèmes administratifs de l'entreprise (FA)	5,2		Mettre à jour les SAE pour permettre d'atteindre les objectifs clés de la réforme et du renouvellement de l'Administration.
Informatisation des déclarations T3 (CR)*	2,1		Élaborer un système totalitaire informatisé permettant de traiter les déclarations T3 par voie électronique, ce qui réduira les frais de traitement, ainsi que le nombre de tâches redondantes actuellement nécessaires pour traiter manuellement ces déclarations, et améliorera l'observation.
Gouvernement en direct, Phase 1 (CR)	18,4		L'Agence a mené à bien un certain nombre d'initiatives qui ont accéléré les processus actuels de son programme relatif au Gouvernement en direct.

Tableau 19 : Initiatives du Plan d'investissement achevées en 2002-2003

PROGRAMMES D'INNOVATION / D'INVESTISSEMENT						
Sommaire de l'Agence (M \$)		Depenses pré-vues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Depenses futures estimée
Transformation d'activités		332,7	191,0	216,1	214,4	963,3
Réforme et renouvellement des Ressources humaines		19,4	18,4	20,5	9,9	68,2
Réforme et renouvellement de l'Administration		17,4	2,4	0,4	0,0	20,2
Gestion transparente axée sur les résultats		35,2	7,4	3,5	0,9	47,9
Sous-total		404,7	219,2	240,5	225,2	1 099,6
Plan d'investissement Non affecté		3,0	10,7	10,5	46,9	71,1
Initiatives achevées au cours de l'exercice 2002-2003		46,5	0,0	0,0	0,0	46,5
Total - Programmes Innovation/Investissement		454,2	229,9	251,0	272,1	1 217,2

Tableau 18 : Investissements de l'Agence par initiative de changement

Tableau 16 : Investissements dans les initiatives de Gestion transparente axée sur les résultats (suite)

Gestion transparente axée sur les résultats	Dépenses	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût estimé	Description du projet
Plan d'investissement	33,0	5,3	2,3	0,0	0,0	40,6	
Initiatives d'innovation	2,2	2,1	1,2	0,9	0,9	7,3	
Total	35,2	7,4	3,5	0,9	0,9	47,9	

Tableau 17 : Résumé du Programme d'Innovation de l'Agence

Sommaire de l'Agence (M \$)						
Dépenses prévues à ce jour		2001-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé
PLAN D'INVESTISSEMENT						
Transformation d'activités	249,5	113,2	84,8	61,7	0,0	509,2
Reforme et renouvellement des Ressources humaines	8,8	10,1	13,8	3,2	0,0	35,9
Reforme et renouvellement de l'Administration	17,4	2,4	0,4	0,0	0,0	20,2
Gestion transparente axée sur les résultats	33,0	5,3	2,3	0,0	0,0	40,6
Sous-total	308,7	131,0	101,3	64,9	0,0	605,9
Plan d'investissement non affecté	3,0	10,7	10,5	46,9	0,0	71,1
Initiatives achevées au cours de l'exercice 2002-2003	46,5	0,0	0,0	0,0	0,0	46,5
Plan d'investissement total	358,2	141,7	111,8	111,8	0,0	723,5
Moins : autres sources de financement	-0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5
Plan d'investissement net	357,7	141,7	111,8	111,8	0,0	723,0
AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION						
Transformation d'activités (dont Orientations futures)	83,2	77,8	131,3	152,7	9,1	454,1
Reforme et renouvellement des Ressources humaines	10,6	8,3	6,7	6,7	0,0	32,3
Reforme et renouvellement de l'Administration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gestion transparente axée sur les résultats	2,2	2,1	1,2	0,9	0,9	7,3
Total - Autres initiatives d'innovation	96,0	88,2	139,2	160,3	10,0	493,7
Total - Programmes Innovation/Investissement	454,2	229,9	251,0	272,1	10,0	1 217,2

Tableau 16 : Investissements dans les initiatives de Gestion transparente axée sur les résultats

PLAN D'INVESTISSEMENT							
Gestion transparente axée sur les résultats (M \$)	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Coût total estimé	Description du projet	
à ce jour	prévues						
Elaboration de la SIF Phase 2 (f et A)	19,3	déter-à miner			19,3	Améliorer le processus du grand livre des recettes pour appuyer les exigences de comptabilité d'exercice, le contrôle, la réconciliation et les rapports internes et externes liées à la Stratégie d'information financière du Conseil du Trésor.	
Fiche d'évaluation équilibrée (f et A)	12,4	5,1	2,3		19,8	Nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence qui satisfait les exigences en matière de rapport et permettra à l'Agence de devenir une entité opérant de manière plus stratégique et à même de s'adapter rapidement au changement des besoins de ses partenaires et des impacts sur son environnement.	
Etablissement des coûts en fonction des activités (f et A)	1,3	0,2			1,5	Etude de faisabilité visant à évaluer la viabilité de l'établissement des coûts/gestion en fonction des activités, pour répondre aux besoins de la gestion stratégique et de l'information sur les coûts.	
Sous-total	33,0	5,3	2,3	0,0	40,6		
AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION							
Construction de la capacité de gestion moderne de l'Agence (f et A)	0,4	0,3			0,7	Augmenter la sensibilisation aux pratiques de gestion modernes à l'Agence, conformément à l'orientation du gouvernement dans son ensemble.	
Gestion intégrée du risque – GIR (f et A)	0,3	0,2	0,2		0,7	Elaborer un profil de risque de l'Agence; incorporer la gestion du risque à la culture de l'Agence; et faire en sorte que les employés participant à la planification soient plus attentifs aux risques.	
Système amélioré de définition de budget et de gestion des dépenses (f et A)	0,9	1,0	1,0	0,9	4,7	Optimiser et normaliser le centre de coûts existant et les cadres fonctionnels de l'activité de rapport, et augmenter la sensibilisation et mieux définir les règles et les procédures afin que ces deux cadres soient appliqués efficacement et économiquement à la gestion des programmes et des ressources.	
Cadre de suivi de la gestion financière (f et A)	0,6	0,6			1,2	Renforcer le cadre de suivi et de contrôle utilisé pour assurer l'intégrité de l'activité de rapport financier sur les données de revenu et de dépenses liées non aux impôts envers tous les intervenants, dont le gouvernement canadien, les provinces et les territoires, de façon à augmenter leur confiance envers l'intégrité et l'exhaustivité de l'activité de rapport de l'Agence.	
Sous-total	2,2	2,1	1,2	0,9	0,9	7,3	

Annexe C
innovation

Annexe C

Tableau 14 : Investissements dans l'initiative de Réforme et de renouvellement des ressources humaines (suite)

AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION						
Réforme et renouvellement des Ressources humaines	(M \$)	à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Depenses futures estimée
Description du projet						
Résolution de conflits (RH)	2,2	1,3	1,3	1,3	6,1	Continuation du développement du réseau de règlement des différends (RD), initiatives portant sur la durabilité du RD et services d'intervention neutre pour parvenir à réduire l'application de mécanismes de recours fondés sur les droits.
Dotation basée sur les compétences (RH)	7,6	5,7	4,1	4,1	21,5	Continuation de la mise en œuvre d'un centre d'experts en dotation pour fournir l'appui d'experts dans les problèmes locaux liés à la gestion des RH axée sur les compétences, les tests psychométriques et d'autres questions de dotation.
Gestion de carrière (RH)	0,0	0,4	0,4	0,4	1,2	Mise en œuvre d'un cadre de gestion de carrière par l'acquisition et le partage de connaissances et l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, d'outils et de technologie aidant les employés à gérer leur carrière conformément aux objectifs organisationnels.
Gestion du rendement (RH)	0,1	0,2	0,2	0,2	0,7	Mise en œuvre d'outils d'automatisation pour effectuer le suivi du rendement et pour permettre une rémunération au rendement.
Recrutement externe (RH)	0,7	0,7	0,7	0,7	2,8	Analyse des données du marché du travail et des tendances émergentes du point de vue des besoins opérationnels de l'Agence. Mise en œuvre des stratégies de recrutement et amélioration de la rubrique Carrières du site Web de l'Agence Carrières pour répondre aux nouveaux besoins.
Sous-total	10,6	8,3	6,7	6,7	0,0	32,3
RÉSUMÉ						
Plan d'investissement	8,8	10,1	13,8	3,2	0,0	35,9
Initiatives d'innovation	10,6	8,3	6,7	6,7	0,0	32,3
Total	19,4	18,4	20,5	9,9	0,0	68,2

Tableau 15 : Investissements dans les initiatives de Réforme et de renouvellement administratifs

Réforme et renouvellement administratifs	(M \$)	à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Depenses futures estimée	Description du projet
Plan D'INVESTISSEMENT							
Réforme et renouvellement de l'Administration (F et A)	17,4	2,4	0,4	0,0	0,0	20,2	Systèmes et processus administratifs et financiers efficaces et adaptés aux besoins de l'Agence. Cette initiative met l'accent sur l'amélioration de la prestation de service par le renforcement de notre Cadre de gestion tout en introduisant l'intégration, la flexibilité et l'optimisation.
Plan d'investissement total	17,4	2,4	0,4	0,0	0,0	20,2	

Reforme et renouvellement des Ressources humaines	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Coût total	Description du projet
(M \$)	prévues	à ce jour	Dépenses	estime	
Rémunération (RH)	1,4	5,9	12,0	19,3	Nouveau système modernisé de services de rémunération permettant à l'Agence d'atteindre ses objectifs d'efficacité et d'économie. Le nouveau modèle réduira le volume de papier et le traitement manuel de gros volumes de données en maximisant l'utilisation de la technologie disponible.
Système de classification de l'Agence (RH)	1,6	1,3	1,8	3,2	Préparation à la mise en œuvre du système de classification de l'Agence par un effort important de conversion de la classification utilisée pour évaluer le travail des employés en tenant compte des critères actuels du marché du travail.
Projet de suivi de la gestion des RH (RH)	0,8	1,8		2,6	Examen de l'intégrité des données de gestion organisationnelle du module Ressources humaines du système administratif d'entreprise (SAE), et création de la fondation de futures améliorations des modules Ressources humaines et Finances du SAE.
Dotation (RH)	5,0	1,1		6,1	Mise en œuvre d'une technologie de pointe pour placer l'Agence dans une position compétitive sur le marché du travail global à l'aide du libre-service aux employés et de la gestion des ressources humaines.
Sous-total	8,8	10,1	13,8	3,2	0,0
Sous-total	8,8	10,1	13,8	3,2	0,0

Tableau 14 : Investissements dans l'initiative de Réforme et de renouvellement des ressources humaines

des Orientations futures	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Coût total	Description du projet
(M \$)	prévues	à ce jour	Dépenses	estime	
Environnement géré par les TI – y compris transition vers un environnement informatique distribué (TI)	7,4	7,2	3,6	3,3	2,8
Programme visant à améliorer la fourniture de services TI, réduire le coût total de l'équipement, répondre aux questions de sécurité et positionner l'Agence pour le futur.					
Sous-total	7,4	7,2	3,6	3,3	2,8
Sous-total	7,4	7,2	3,6	3,3	2,8
Orientations futures	0,0	40,0	100,0	125,0	0,0
Plan d'investissement	127,1	84,8	61,1	56,0	0,0
Initiatives d'innovation	7,4	7,2	3,6	3,3	2,8
Total	134,5	132,0	164,7	184,3	2,8
Total	134,5	132,0	164,7	184,3	2,8

Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de Fondation des Orientations futures (suite)

Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de Fondation des Orientations futures (suite)

AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION									
Sous-total		127,1	84,8	61,1	56,0	0,0	329,0		
des Orientations futures (M \$)	Fondations futures	Dépenses à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures estimées	Cout total	Description du projet	
Restauration des opérations portant sur les organismes de bienfaisance (Politique et Législation)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4		1,6	La restructuration des opérations concernant les organismes de bienfaisance permettra de répondre plus rapidement et de façon plus cohérente aux demandes.	
Vérification des organismes de bienfaisance (Observation)	0,0	1,3					1,3	Consolidation des vérifications de l'impôt sur le revenu des organismes de bienfaisance avec les vérifications de TPS/TVH dans le secteur d'activité des Programmes d'observation, pour permettre de mener des analyses plus complètes et plus approfondies.	
Consolidation des politiques (Politique et Législation)	0,1	0,2					0,3	Permettre à tous les Canadiens de consulter sur Internet les politiques relatives aux organismes de bienfaisance, dont les points concernant les demandeurs, les agents membres d'organismes de bienfaisance enregistrés, et le grand public.	
Projet de téléchargement du T3010 et de soumission par IMPO/NET (Politique et Législation)	2,0	0,6	0,5	0,2	0,2	0,2	3,5	Permettre à la Direction des organismes de bienfaisance de fournir un service de déclaration électronique similaire à ceux existant déjà pour le T1 et le T2. Ceci fait partie de l'initiative Gouvernement en direct.	
Recherche avancée, téléchargement et affichage du T3010 (Politique et Législation)	1,3	0,8	0,2	0,2	0,2	0,2	2,7	Concevoir, élaborer et mettre en œuvre une technologie permettant de fournir à l'utilisateur un accès plus simple à l'avantage d'information sur les organismes de bienfaisance sur Internet sous la forme d'une fonction de recherche avancée, de l'affichage de données publiques sur le formulaire T3010 (<i>Déclaration pour les organismes de bienfaisance enregistrés</i>) et l'affichage des listes des organismes de bienfaisance récemment enregistrés dont l'enregistrement a été révoqué.	
Technologie graphique pour les enquêtes (Observation)	0,9	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	8,0	Fournir la possibilité de scanner les documents obtenus dans les enquêtes. La disponibilité des fichiers électronique amènera des enquêtes plus efficaces et plus complètes, une meilleure gestion de la charge de travail et a réduit le volume de papier utilisé.	
Gestion des cas pour les appels (Appels)	2,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	5,0	Fournir aux Appels un système moderne de gestion d'inventaire.	
Projet sur les facteurs de complexité (Appels)	0,1	0,1					0,2	Déterminer l'affectation la plus efficace de ressources humaines et financières pour traiter divers types de charge de travail.	
Soumission des objections par Internet (Appels)	0,0	0,9					0,9	Fournir un accès aux clients qui souhaitent déposer un appel par Internet conformément aux engagements du gouvernement à fournir des services en direct.	
Commerce électronique (Politique et Législation)	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,8	Répondre aux défis légaux, techniques, d'observation et de juridiction en matière de commerce électronique qui se posent aux administrateurs fiscaux. Améliorer les services à la clientèle et fournir ces services plus économiquement grâce au commerce électronique.	

suite

Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de fondation des Orientations futures

PLAN D'INVESTISSEMENT						
(M \$)	Fondations des Orientations futures	Dépenses à ce jour	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	Description du projet
Enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de C et R (C et R)		57,4	35,0	35,0	35,0	Restructuration et amélioration du projet Autres prélèvements, Restructuration de la TPS/VH, Numéro d'entreprise, Développement T2, Restructuration de la déclaration de renseignements, cartes de débit et Modernisation de la TED.
Intégration des services et systèmes de soutien (Observation)		5,2	6,0	6,0	6,0	L'initiative d'intégration des services et des systèmes de soutien fournira des outils intégrés permettant une gestion plus efficace des programmes d'observation, de meilleurs résultats et une meilleure production de rapports de rendement.
Gouvernement en direct, Phase 2 2002-2004 (C et R)	15,1	15,0			30,1	Accessibilité accrue des services gouvernementaux, réduction des coûts d'observation et meilleure capacité de l'Agence à élaborer des partenariats, dont les enregistrements des numéros d'entreprises, Déclaration d'entreprise par Internet, Service d'information interactif, Projet de vérification du revenu, SV/SRG/RPC automatisé et optimisé et Déclaration T4 par Internet
Enveloppe d'infrastructure TI (TI)	40,0	24,3	18,7	15,0	98,0	Exigences d'infrastructure pour la disponibilité des services, renouvelabilité du centre de données et commerce électronique, et autres.
Renseignements d'entreprise Aide à la décision - RE/AD (TI)	3,2	0,5			3,7	Permettre le remplacement des systèmes d'information existants de modèle « tuyau de poêle » par un « entrepôt de données » intégré pour l'ensemble de l'Agence. Ceci aidera à améliorer la prestation des programmes en repérant les tendances, en évaluant les risques et en analysant l'efficacité des politiques.
Amélioration des centres d'appel (C et R)	1,0	1,5	0,4		2,9	L'amélioration du Centre d'appel de recouvrement de l'Agence pour automatiser les processus routiniers entraîne un usage plus efficace des ressources et permet aux clients de se servir eux-mêmes.
Recouvrement intégré des recettes (C et R)	2,9	1,0			3,9	L'automatisation des tâches de recouvrement amène une optimisation des opérations grâce à une meilleure répartition de la charge de travail et une meilleure gestion des cas.
Restructuration du rapprochement des déclarations de revenus T1 (C et R)	1,9	0,3			2,2	L'amélioration du système de rapprochement T1 permettra aussi le rapprochement des T3, et peut-être une expansion de l'identification et de la correction d'erreurs en faveur du client, ainsi que des fonctions étendues concernant la validation des demandes et des crédits provinciaux.
Exigences opérationnelles du Registre d'équité (Appels)	0,4	1,2	1,0		2,6	L'amélioration du système utilisé pour enregistrer, gérer et documenter les demandes payées par les Canadiens d'annulations discrétionnaires ou des dispenses de pénalités de retard de déclaration et d'intérêts. Les améliorations permettront aussi à l'Agence de remettre annuellement au Parlement un rapport sur les annulations.

Tableau 12 : Investissements dans Orientations futures

Groupes de clients		Actions/initiatives		clients	
		2003-2004		2004-2005 à 2005-2006	
Particuliers	Petites et moyennes entreprises	Mettre en œuvre la première série de mises à jour du site Web en janvier 2003 Organiser une campagne de marketing pour la soumission électronique à des déclarations de revenus de 2002 afin de porter la soumission électronique à 50 % d'ici 2003-2004. Exploiter avec les fournisseurs privés de logiciels les occasions de promouvoir le commerce électronique. Définir une stratégie d'extension des services et d'information, d'ici le milieu de la période 2003-2004.	Publier une liste des exigences des autres ministères et des autres gouvernements au début de 2003. Élaborer un plan consolidé pour l'extension des services aux entreprises à l'automne 2003. Lancer la page « Mon compte » en 2003. Élaborer un calendrier de mise en œuvre au début de 2003 visant à proposer sur le Web toutes les transactions courantes d'ici 2005.	Elaborer et lancer un portail spécifique aux organismes de bienfaisance et rendre disponibles sur le Web les renseignements comme les déclarations publiques envoyées par les organismes de bienfaisance Rendre disponibles sur le Web les lignes directrices des politiques à l'été 2003. Organiser la première réunion du Comité consultatif sur les organismes de bienfaisance au printemps 2003. Commencer une vérification pilote des organismes de bienfaisance en 2003 avec un cadre de gestion du risque pour cibler les organismes de bienfaisance convenants. Mettre en œuvre de nouveaux systèmes de gestion de l'information en 2003 pour améliorer la capacité à détecter et traiter les cas de non observation.	Organismes de bienfaisance
Grandes entreprises		Mener des projets pilotes à Halifax, à Toronto et à Calgary pour créer des chargés de compte dans 6 à 12 grandes entreprises au printemps 2003. Créer des carrefours pour les grandes entreprises à Halifax, à Montréal, à Ottawa, à Toronto, à Calgary et à Vancouver. Mettre en œuvre de nouveaux processus d'émission des interprétations préliminaires, d'un système d'aide pour signaler aux clients les situations douteuses, et d'un mécanisme de déclaration des nouveaux plans fiscaux d'ici la fin de 2003. Lancer un portail pour les grandes entreprises à l'été 2003. Commencer l'examen obligatoire des principales actions ayant dépassé les normes de rendement publiées ou mentionnées dans l'entente de prestation de service. Lancer une étude nationale commune sur l'administration des impôts sur le capital.	Exploiter l'expérience des projets-pilotes de chargés de compte pour les rendre disponibles à toutes les grandes entreprises désireuses de contracter une convention de service. Augmenter les services électroniques pour avoir une capacité d'interaction en temps réel avec les grandes entreprises. Raffiner et étendre le rôle des carrefours de grandes entreprises pour créer des centres d'expertise. Collaborer avec les provinces intéressées pour coordonner la prestation de service.	Grandes entreprises	
Professionnels de l'impôt		Organiser la première réunion du Comité consultatif de fiscalistes en 2003. Lancer une version provisoire du portail à l'intention des professionnels de l'impôt au printemps 2003. Élaborer un cadre de relations pour établir et renforcer les relations de l'Agence avec les professionnels de l'impôt.	Mettre à jour le portail pour les professionnels de l'impôt. Exploiter le cadre de relations établi en 2003-2004 pour élaborer des moyens plus efficaces de servir nos clients communs.	Professionnels de l'impôt	
Financement total		40 M \$	100 M \$	125 M \$	Total

Tableau 11 : Investissements dans le Plan d'action des douanes et la Déclaration sur la frontière intelligente Canada-E.-U.

Services des douanes (M \$)	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Description du projet
Depenses prévues à ce jour	14,8	14,8	23,7	30,1	6,3	345,0	
Plan d'action des douanes (Douanes)	109,2	14,8	14,8	23,7	5,7	180,2	
Remplacement du G11 (Douanes)	1,2	1,6	0,9	0,7		4,4	Amélioration de l'intégrité des données et de la gestion des ressources par la mise à jour du système de collecte des données des activités centrales.
Enveloppe de sécurité publique – NEXUS, Harmonisation du traitement des expéditions commerciales (Douanes)	12,0	12,0	8,0	5,0		37,0	Traitement accéléré des voyageurs et des marchandises approuvés dans les services des douanes et d'immigration du Canada et des E.-U. grâce à des programmes conjoints Canada-E.-U.
Sous-total	122,4	28,4	23,7	5,7	0,0	180,2	
AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION							
Equipes intégrées des mesures d'exécution à la frontière – EIMC (Douanes)	1,3	1,8	1,7	1,7	1,7	8,2	Amélioration de l'intégrité et de la sécurité à l'état ou provinciales et municipales chargées des mesures d'exécution.
Zones contrôlées des douanes (Douanes)	8,5	4,8	4,6	4,6	4,6	22,1	Amélioration de la sécurité par la mise en œuvre de contrôles douaniers des personnes telles que les bagagistes qui ont accès à des marchandises ou les voyageurs qui n'ont pas subi de contrôle douanier.
Technologie de détection de la contrebande	12,3	6,5	5,0	4,3	0	28,1	Nouvel équipement d'essai de détection rayons X et rayons gamma.
Renforcement de la technologie aux aéroports et dans les ports	53,7	17,5	16,4	13,8	0	101,4	Comprend la Ligne primaire d'inspection intégrée (outil automatisé permettant le traitement des voyageurs entrant au Canada) et le système en direct de gestion de cas et de signalement des incidents, et dépôt national de renseignements.
Sous-total	75,8	30,6	27,7	24,4	6,3	164,8	
RÉSUMÉ							
Plan d'investissement	122,4	28,4	23,7	5,7	0,0	180,2	
Initiatives d'innovation	75,8	30,6	27,7	24,4	6,3	164,8	
Total	198,2	59,0	51,4	30,1	6,3	345,0	

Réaliser la réforme et le renouvellement administratifs par l'établissement de politiques et de pratiques qui répondent aux besoins de l'Agence. Nous continuerons d'examiner les activités existantes dans toute l'Agence, et nous mettrons en œuvre des pratiques de gestion et d'administration financières qui amélioreront notre efficacité, notre efficience et notre service à la clientèle.

Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats dans les processus de planification, de prise de décisions et de responsabilisation de l'Agence. Notre travail sera axé sur l'élaboration de capacités de gestion qui sont conformes aux principes et aux pratiques de la fonction de contrôleur moderne.

Les tableaux suivants décrivent nos principales initiatives et nos dépenses prévues à l'appui de notre programme d'innovation. Ces initiatives sont financées à partir des fonds prévus dans le Plan d'investissement de l'Agence et destinés aux activités principales.

Notre programme d'innovation vise à réaliser les quatre objectifs de changement suivants :

Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie, des pratiques commerciales et administratives, et des attentes des Canadiens. Pour accroître la sécurité frontalière, nous mettons en oeuvre une gestion de la « frontière intelligente » grâce à diverses initiatives. Une série d'initiatives visant la sécurité frontalière nous permettra de répondre aux préoccupations des Canadiens en ce qui a trait à la sécurité tout en continuant à faciliter le commerce et les voyages légitimes. Les initiatives des *Orientations futures* transformeront nos activités fiscales de base et nous permettront d'offrir un service axé sur la clientèle. En outre, nous nous efforcerons de renforcer davantage nos relations avec les provinces, les territoires et d'autres ministères.

Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines (RH) en rendant le nouveau régime des ressources humaines entièrement opérationnel. Nous poursuivrons la transformation des mécanismes de dotation, de recours, d'apprentissage, de relations de travail et de classification des emplois, et nous renforcerons d'autres éléments, comme les langues officielles et l'équité en matière d'emploi.

4. Innover pour l'avenir

Pour surmonter les défis complexes que nous affrontons dans notre contexte opérationnel, nous devons innover pour l'avenir. Seule l'innovation nous permettra d'être une organisation à la fine pointe de la technologie.

Notre programme d'innovation vise à réaliser les quatre objectifs de changement suivants :

1. La responsabilité pour l'aménagement sera transférée de TPSGC à l'ADRC en 2003-2004. Les ressources associées à ce transfert sont actuellement en cours de négociation.	
2. Inclut les recettes disponibles selon la Loi sur l'ADRC	
en millions de dollars)	
Total	
3 703,1	Dépenses prévues
257,1	Plus : Services reçus sans frais
181,4	• Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ¹
65,1	• Contributions de l'employeur aux coûts de prestations des employés et aux primes d'assurance fournis par le Secrétaire du Conseil du Trésor
4,0	• Services juridiques fournis par le ministère de la Justice
2,7	• Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général
510,3	• Indemnité pour accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada
34,1	Total des services reçus sans frais
175,0	Moins : Recettes disponibles ²
4 004,4	Moins : Recettes non disponibles
Coût net du programme pour 2003-2004	

Tableau 10 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

Tableau 8 : Recettes disponibles

(en milliers de dollars)				
Prévues	Recettes	Recettes	Recettes	Recettes
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2005-2006
En vertu de la Loi sur l'ADRC				
Remboursements de dépenses d'années passées	992	922	852	852
Remboursements de contributions d'années passées	2 254	0	0	0
Ventes de produits et services	1 997	1 797	1 797	1 797
Services de nature réglementaire	6 776	6 876	6 976	6 976
Services de nature non réglementaire	26 536	26 167	26 567	26 793
Ventes de biens et de produits d'information	40	66	40	66
Autres frais	40	40	40	40
Total partiel	38 661	35 868	36 298	36 524
Moins : Montants recouvrés au nom d'autres ministères gouvernementaux	1 852	1 792	1 848	1 888
Total - en vertu de la Loi sur l'ADRC	36 809	34 076	34 450	34 636
Recettes à valeur sur le crédit				
Régime de pensions du Canada	63 676	63 676	63 676	63 676
Assurance-emploi	77 213	77 213	77 213	77 213
Total - Recettes à valeur sur le crédit	140 889	140 889	140 889	140 889
Total des recettes disponibles	177 698	174 965	175 339	175 525

Tableau 9 : Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)				
Prévues	Recettes	Recettes	Recettes	Recettes
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2005-2006
Remboursements de dépenses d'années passées	100	102	103	105
Ajustements des sommes à payer de l'année précédente	1 124	1 153	1 181	1 211
Ventes de produits et services	287	292	297	302
Autres frais	332	337	342	347
Sommes dues à la suite à la disposition de biens excédentaires de l'état	127 454	129 366	131 307	133 276
Intérêt et pénalités acquis en recettes	17 318	17 578	17 841	18 109
Autres recettes non fiscales	26 117	26 164	26 210	26 258
Divers	172 732	174 992	177 281	179 608
Total des recettes non disponibles				

Tableau 7 : Résumé des paiements de transfert

(en milliers de dollars)			
Recettes	Recettes	Prévues de	Subventions
2005-2006	2004-2005	2003-2004	2002-2003
162 000	154 000	147 000	138 000
<p>Programmes de prestations et autres services</p> <p>Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)</p> <p>On fait des versements mensuels libres d'impôt aux organismes et aux parents nourriciers qui sont autorisés par les gouvernements fédéral et provinciaux à fournir les soins et l'éducation aux enfants de moins de 18 ans, qui demeurent à physiquement au Canada et qui ne sont pas sous la garde de leurs parents. Les versements d'ASE sont l'équivalent des versements des prestations fiscales canadiennes pour enfants. Les versements d'ASE sont régis par la Loi sur les allocations spéciales pour enfants qui stipule que ces versements doivent être puisés dans le trésor public.</p>			
Contributions			
143 726	143 726	137 026	115 229
<p>Services fiscaux</p> <p>Contributions à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale</p> <p>Selon l'entente relative à la taxe sur les produits et services, le Québec administre la TPS sur son territoire en vertu des normes nationales, selon les modalités spécifiques conclues conjointement par l'Agence et le ministère du Revenu du Québec (MRQ)</p> <p>Le MRQ reçoit une compensation qui n'excède pas ce que le Canada engagerait si la TPS était administrée par l'Agence. La compensation est calculée annuellement selon la formule convenue dans l'entente relative à la taxe sur les produits et services</p> <p>Contribution versée à l'Association canadienne des constructeurs d'habitations visant à appuyer la campagne d'information « Par écrit SVP! » auprès des consommateurs</p>			
0	0	182	540
143 726	143 726	137 208	115 769
297 726	297 726	284 208	253 769
305 726			
Total des paiements de transfert			

Tableau 6 : Détail des dépenses des grands projets d'actifs par secteur d'activité

(en milliers de dollars)					
Coût total	Coût estimatif	Coût total	Coût estimatif	Coût total	Coût estimatif
31 mars 2003 ¹	31 mars 2003 ¹	31 mars 2003 ¹	31 mars 2003 ¹	31 mars 2003 ¹	31 mars 2003 ¹
Coûts prévus au 31 mars 2003 ¹	Coûts prévus au 31 mars 2003 ¹	Coûts prévus au 31 mars 2003 ¹	Coûts prévus au 31 mars 2003 ¹	Coûts prévus au 31 mars 2003 ¹	Coûts prévus au 31 mars 2003 ¹
2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004	2003-2004
Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2004-2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005
Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2005-2006	2005-2006	2005-2006	2005-2006	2005-2006	2005-2006
Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
Besoins des années suivantes	Besoins des années suivantes	Besoins des années suivantes	Besoins des années suivantes	Besoins des années suivantes	Besoins des années suivantes
Secteur d'activité des services des douanes					
Projets de construction : ²					
Aldergrove (C.-B.)	9 355	1 033	1 500	1 233	5 399
Andover (N.-B.)	5 761		3 228		
Armstrong (Qc)	7 076	758	3 766	2 552	
Clarenceville (Qc)	7 500	1 113	637		
Courts (Alb.) ³	27 762	25 677	2 085		
Courts – Terrain (Alb.)	3 000	2 403			
Courts – Inspection des animaux (Alb.)	1 650	1 650			
Douglas (C.-B.) ³	25 015	2 688	4 500	6 732	6 128
Emerson East-Lynn (Man.)	500	5			
Kingsgate (C.-B.)	7 433	16 748	282	1 000	4 433
Osoyoos (C.-B.)	17 030	742	5 165	3 904	2 689
Stanstead Rte 55, Rock Island (Qc) ³	12 500	1 584			
Études de faisabilité	1 584	300			
Modèles de conception	413	28			
Projets divers/fonctionnalité des immeubles	714		714		
Nouvelles initiatives/remplacements					
Projets liés à la santé et à la sécurité :					
121 423	53 842	18 649	18 649	18 649	11 634
20 656	12 420	1 645	1 645	1 645	3 301
38 358	9 902	3 055	3 055	3 055	19 291
Autres projets :					
180 437	76 164	23 349	23 349	23 349	34 226
Total des dépenses prévues pour les projets d'actifs					

1. Dépenses totales (pour toutes les années) au 31 mars 2003.

2. Les projets suivants ont été achevés le 31 mars 2002 : Emerson West Lynn (Man.); Little Gold Creek (Yn); Nelway (C.-B.); Rigaud (Qc).

3. Indique que le total prévu actuel du projet a été révisé durant l'exercice courant.

Tableau 5 : Résumé de l'Agence – par secteur d'activité

Secteurs d'activité	(en milliers de dollars)			
	Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Services des douanes	669,7	578,6	576,3	579,2
Services fiscaux	2 087,6	1 995,4	2 019,6	2 022,7
Programmes de prestation et autres services	231,5	224,2	229,3	237,7
Appels	94,3	95,2	96,7	97,4
Gestion et orientation organisationnelles	845,3	809,7	830,0	842,2
Dépenses nettes prévues	3 928,4	3 703,1	3 751,9	3 779,2

Tableau 4 : Résumé de l'Agence – Articles courants de dépenses

	(en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Personnel				
Traitements et salaires	2 569 774	2 421 292	2 463 710	2 471 647
Contributions aux régimes de prestations des employés	513 941	484 248	492 731	494 360
Total partiel	3 083 715	2 905 540	2 956 441	2 966 007
Produits et services				
Transports et communications	200 674	184 131	179 576	182 422
Information	7 156	6 566	6 403	6 505
Services professionnels et spéciaux	191 529	175 741	171 393	174 112
Locations	13 079	12 001	11 704	11 890
Achat de services de réparation et d'entretien	85 923	78 840	76 889	78 109
Services publics, fournitures et approvisionnements	68 059	62 449	60 904	61 870
Autres subventions et paiements	21 115	710	693	704
Achat de machinerie et d'équipement	120 384	110 461	107 728	109 437
Total partiel	707 919	630 899	615 290	625 049
Capital				
Achat de terrains, bâtiments et ouvrages	23 840	23 349	23 349	23 349
Paielements de transfert				
Subventions (paiements législatifs)	138 000	147 000	154 000	162 000
Contributions	115 769	137 208	143 726	143 726
Total partiel	253 769	284 208	297 726	305 726
Dépenses prévues brutes	4 069 243	3 843 996	3 892 806	3 920 131
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	140 889	140 889	140 889
Dépenses prévues nettes	3 928 354	3 703 107	3 751 917	3 779 242

3. Sources et application prévue des fonds

Tableau 2 : Dépenses prévues de l'ADRC

(en milliers de dollars)				
2005-2006	2004-2005	2003-2004	2002-2003	Prévisions de dépenses
Secteurs d'activité				
Services des douanes	573 327	576 948	668 585	576 948
Services fiscaux	2 085 733	2 058 821	2 153 679	2 058 821
Programmes de prestations et autres services	238 018	224 478	231 805	224 478
Appels	102 926	100 674	99 822	100 674
Gestion et orientation organisationnelles	880 799	842 247	867 722	842 247
Budget principal des dépenses (brut)				
	3 880 803	3 803 168	4 021 613	3 803 168
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	140 889	140 889	140 889
Total du Budget principal des dépenses				
	3 739 914	3 662 279	3 880 724	3 662 279
Rajustements				
Conventions collectives	32 554	38 167	48 516	38 167
Accès aux marchés pour les pays moins avancés	2 987	3 068	916	3 068
Financement pour mettre en œuvre la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale révisée (TB #829465)	31	51	0	51
Moderniser l'administration des politiques commerciales et des douanes	4 172	0	0	0
Sécurité publique et antiterrorisme	(416)	(458)	(469)	(458)
Justice	0	0	(1 333)	0
TPSGC	0	0	0	0
Coût des dépenses prévues				
	3 779 242	3 703 107	3 928 354	3 703 107
Moins : Recettes non disponibles	179 608	174 992	172 732	174 992
Recettes disponibles en vertu de la Loi sur l'ADRC	34 636	34 076	36 809	34 076
Plus : Coût des services reçus sans frais	518 100	517 142	446 000	510 318
Coût net du programme				
	4 083 098	4 004 357	4 164 813	4 004 357
Équivalents temps plein (Budget principal des dépenses)				
	48 536	48 353	48 197	48 353

1. Les prévisions 2002-2003 incluent les budgets supplémentaires des dépenses A et B et un report de 2001-2002.

Tableau 3 : Sommaire de l'Agence - Partie II du Budget principal des dépenses

(en milliers de dollars)			
2002-2003	Budget principal des dépenses	2003-2004	Budget principal des dépenses
1	Agence des douanes et du revenu du Canada	2 843 083	2 635 462
5	Dépenses de fonctionnement	23 349	23 349
10	Contributions	137 208	110 326
(L)	Ministre du Revenu national - Traitement et allocation pour automobile	67	65
(L)	Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC	34 076	24 888
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	477 496	431 668
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	147 000	138 000
Total de l'Agence		3 662 279	3 363 758

Tableau 1 : Profil financier des dépenses de l'ADRC

(en milliers de dollars)				
Dépenses 2005-2006 prévues	Dépenses 2004-2005 prévues	Dépenses 2003-2004 prévues	Dépenses 2002-2001 prévues	Budget de fonctionnement
48 536	48 568	48 353	48 197	2 688 527
3 779 242	3 751 917	3 703 107	3 928 354	178 096
(140 889)	(140 889)	(140 889)	(140 889)	194 600
34 636	34 450	34 076	36 809	179 661
494 360	492 731	484 248	513 941	179 661
305 726	297 726	284 208	253 769	Budget des dépenses majeures d'immobilisations
23 349	23 349	23 349	23 840	Autres dépenses de fonctionnement
143 001	150 946	156 929	179 661	Plan d'investissement
111 800	111 800	141 700	194 600	Report prospectif de 2001-2002 à 2002-2003
2 807 259	2 781 804	2 719 486	2 688 527	Recettes disponibles
				Recettes à valoir sur le crédit
				Régimes de prestations aux employés
				Subventions et contributions
				Total des dépenses prévues
				Total des ETP selon le Budget principal des dépenses

Conformément au processus du Conseil du Trésor (CT) mentionné ci-dessus, l'ADRC a lancé une série de 17 examens horizontaux visant à cerner les possibilités de rationalisation et de gains en efficacité. Les économies réalisées par suite de ces examens faciliteront la mise en œuvre des priorités du gouvernement fédéral, comme l'étude sur la réaffectation des ressources réalisée par le CT, et la gestion des pressions internes, comme l'Initiative des *Orientations futures*.

L'ADRC continue de réaliser des progrès dans la mise en œuvre d'un cadre de gestion des ressources amélioré. Nous avons commencé à apporter des améliorations à nos processus budgétaires, notamment des initiatives comme l'établissement du budget trimestriel et la comptabilité par activités.

Au cours de la dernière année, nous avons implanté un mécanisme d'établissement trimestriel de budgets et de rapports pour renforcer nos processus de contrôle et de rapports financiers. Une telle initiative permet à nos gestionnaires d'obtenir de meilleurs renseignements financiers, ce qui leur permet d'améliorer la gestion des programmes et de renforcer notre capacité d'examiner et d'analyser les relations qu'il y a entre le rendement et les ressources.

Notre initiative de la comptabilité par activités améliorera l'exactitude des renseignements sur les coûts que nous produisons concernant les activités, les processus, les extrants et les groupes de clients. Elle nous permettra aussi de mieux comprendre les facteurs déterminants des coûts de l'ADRC, d'où une meilleure prise de décisions. Dans le cadre de cette initiative, les renseignements financiers et non financiers seront intégrés de sorte qu'il sera possible d'obtenir la dimension « coût » des initiatives pour la fiche d'évaluation équilibrée et les normes de services externes.

La présente annexe donne un aperçu de notre base de ressources de 3,7 milliards de dollars, notamment l'importance et la nature de nos dépenses pluriannuelles. Elle présente également un profil de nos investissements en matière d'innovation qui sont financés à partir des fonds prévus dans le Plan d'investissement de l'ADRC et destinés à nos activités de base, ainsi qu'un aperçu de notre Plan de gestion des biens.

Grâce à une gestion et à une interdépendance financières responsables, nous sommes persuadés que nous pouvons donner suite à nos engagements. Cependant, nous reconnaissons aussi qu'il faut des ressources supplémentaires pour appuyer le rôle des Services des douanes, qui est en pleine expansion, et nous avons déjà entamé des discussions avec le SCT pour trouver une solution financière à ce problème.

2. Dépenses prévues de l'Agence

Le profil suivant des dépenses financières de l'Agence indique en détail les dépenses que nous prévoyons pour la période de planification 2003-2004 à 2005-2006. En fait, bien que notre budget général soit relativement stable, les fonds disponibles pour les activités de base diminuent si nous tenons compte des pressions non financées et de nos initiatives en matière d'innovation.

Annexe C : Information financière détaillée

1. Perspective financière de l'ADRC

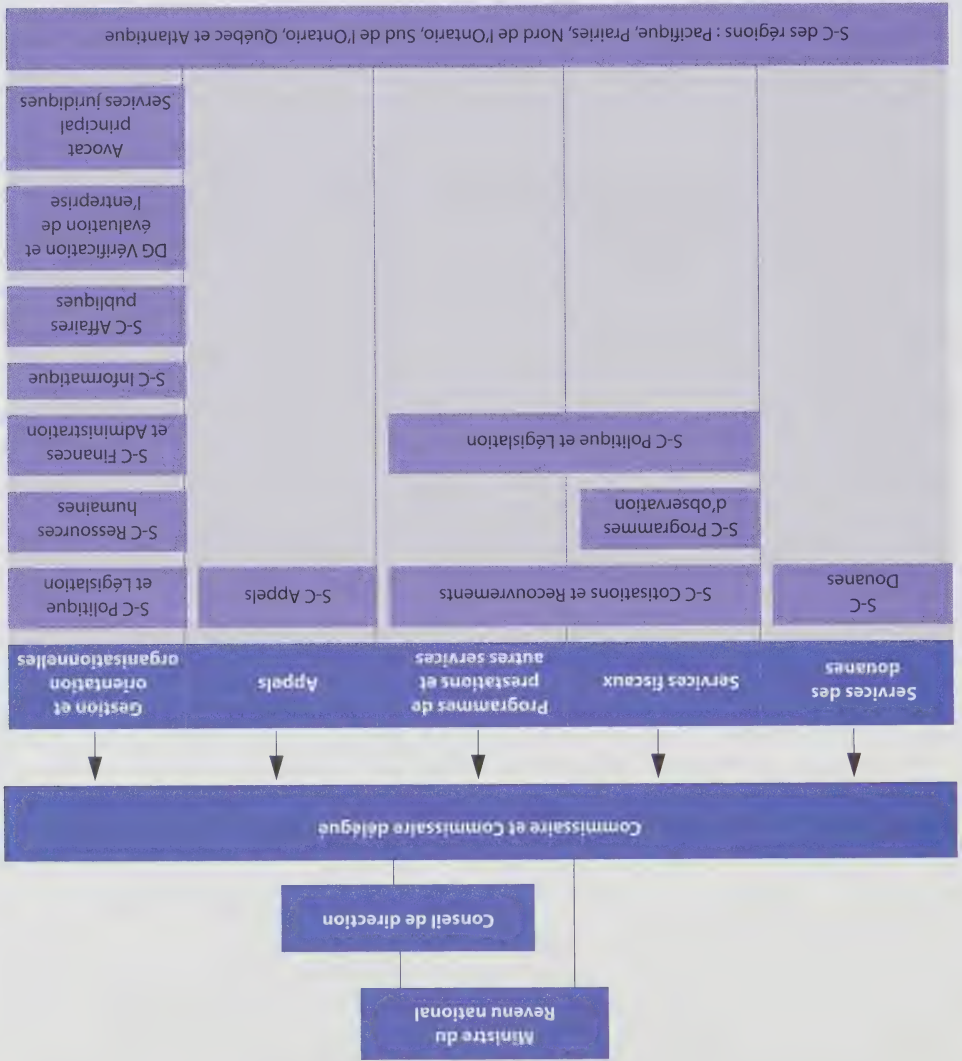
L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) est une entreprise diversifiée et complexe qui emploie presque un quart des effectifs de la fonction publique du Canada. Notre mission consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Nous sommes le plus important fournisseur de services publics de notre pays, et nous touchons chaque jour la vie d'un plus grand nombre de Canadiens que tout autre organisme public.

L'année dernière seulement, nous avons recueilli près de 300 milliards de dollars de recettes fiscales. Nous avons traité 23 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiduciaires et 1,6 million de déclarations de revenus des sociétés. Nous avons versé quelque 10 milliards de dollars de crédits et de prestations à plus de 10 millions de ménages canadiens. Nous avons accueilli environ 102 millions de voyageurs entrant au Canada et traité 10,8 millions de maintes fois commerciales selon nos procédures douanières. Nous jouons vraiment un rôle important dans la promotion du bien-être social et économique des Canadiens.

Innovet pour l'avenir permet à l'ADRC de répondre, dans le cadre de ses opérations, aux nouveaux besoins de ses clients, ce qui favorise leur satisfaction. L'innovation nous permet également d'établir des manières plus productives de faire les choses et de réduire nos coûts internes et administratifs. Il s'agit de l'élément essentiel qui permet d'optimiser entièrement les capacités de nos systèmes et qui permet à l'ADRC d'offrir un plus large éventail de services pour le compte des provinces et des territoires, afin de réduire dans l'ensemble le coût du gouvernement que les contribuables doivent supporter. L'initiative des *Orientations futures* représente aussi un investissement considérable, qui sera rigoureusement géré pour obtenir les résultats voulus à un rythme conforme aux priorités du gouvernement fédéral.

À vrai dire, gérer un ensemble complet de programmes tout en mettant en œuvre un impressionnant programme de changement est une vaste entreprise qui nécessite une planification stratégique des investissements et une gestion fiscale saine et prudente. Au cours de la période de planification, le défi sera encore plus difficile à surmonter, compte tenu des augmentations prévues des volumes de la charge de travail et des nouveaux engagements en matière de sécurité frontalière, comme la Déclaration sur la frontière intelligente. En outre, nous prévoyons gérer l'incidence d'une économie en pleine expansion et de la croissance des volumes de la charge de travail qui en résulte, particulièrement aux Services fiscaux, dans les limites du cadre budgétaire actuel de l'ADRC. Nous prévoyons également donner suite à nos engagements en matière d'innovation, autant en ce qui a trait à la transformation administrative qu'aux réformes de la gestion et ce, dans le même cadre. Pour y arriver, nous continuerons d'assurer une saine gestion tout en examinant d'autres possibilités de réaffectation des ressources.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) a lancé une étude dont le principal objectif est d'examiner les programmes gouvernementaux et de cerner les secteurs où il pourrait y avoir une rationalisation financière et des gains en efficacité. Même si l'incidence précise de cette étude sur la base de financement de l'ADRC n'est pas connue pour le moment, toutes les autres réductions auront sans doute pour effet de surcharger nos ressources déjà limitées.



Nota : Les sous-commissaires (SC), le directeur général (DG) et l'avocat principal relevant du commissaire.

Michael L. Turcotte	Président du conseil de direction Administrateur de sociétés Montréal (Québec)
Camille Bellevue	Consultant principal (à son compte) Shediac (Nouveau-Brunswick)
Esmail Bhawani	Consultant principal en fiscalité et en affaires Calgary (Alberta)
L. Bernice Buckle	Propriétaire et exploitante d'une petite entreprise (à la retraite) Corner Brook (Terre-Neuve)
Calvin H. Buss	Associé directeur général Deloitte & Touche SARL Winnipeg (Manitoba)
W. Grant Hinchey	Président et directeur financier Nor-Dat Computer Services Ltd. Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
Linda Yvonne Ivany	Directrice des finances (à la retraite) Région de l'Atlantique, KPMG SARL Halifax (Nouvelle-Ecosse)
Frédéric Kieffer	Administrateur agréé et consultant Montréal (Québec)

Note : Au moment de la finalisation du présent document, le Conseil de direction comptait deux postes vacants.

Annexe A : Conseil de direction.....	A-1
Annexe B : La structure organisationnelle de l'ADRC.....	B-1
Annexe C : Information financière détaillée.....	C-1
1. Perspective financière de l'ADRC	
2. Dépenses prévues de l'Agence	
3. Sources et application prévue des fonds	
4. Innover pour l'avenir	
5. Plan de gestion des biens	
Annexe D : Résultats attendus et critères de réussite.....	D-1

Conclusion du commissaire

Le passage du statut de ministre à celui d'agence, qu'a connu notre organisation en novembre 1999, visait à nous permettre d'aborder selon une perspective nouvelle et innovatrice la façon dont nous menons nos activités et fournissons des services aux Canadiens. Je suis ravi de constater aujourd'hui l'ampleur des progrès et des réalisations que nous avons accomplis en trois années à peine. Grâce à l'ambitieux programme de changement que nous avons mis en œuvre, nous avons pu transformer nos activités tout en suivant le rythme des changements touchant la technologie, les pratiques d'administration et de gestion, les priorités du gouvernement et les attentes des Canadiens. Ces efforts nous ont permis de nous distinguer sur le plan de l'innovation et de notre engagement envers la qualité du service.

Dans le *Résumé du plan d'entreprse 2003-2004 à 2005-2006*, l'honorable Elinor Caplan énonce l'orientation de notre organisation pour les trois années à venir. Le leadership de la ministre et sa vision de l'avenir nous permettront de garder le cap et d'atteindre des résultats concrets pour les Canadiens. Le conseil de direction joue lui aussi un rôle fondamental : chargé de superviser la structure organisationnelle et l'administration de l'ADRC, il sait faire valoir le point de vue des clients lorsqu'il est question de la planification et de la prestation de nos programmes et de nos services.

Nos succès au chapitre de la transformation de nos activités et de notre capacité à relever les nombreux défis auxquels nous devons faire face résultent en grande partie du travail remarquable des personnes qui composent notre organisation. Qu'il s'agisse de mes collègues du comité de gestion de l'Agence, qui mettent en marche nos plans, ou du personnel de première ligne, qui sert quotidiennement les Canadiens, chacun contribue au succès de notre organisation. Notre équipe dynamique démontre constamment qu'elle adhère sans réserve aux normes les plus élevées de prestation de services et de gestion axée sur l'excellence.

Je suis convaincu qu'en conjuguant nos efforts, nous saurons relever les défis qui nous attendent et bâtir une organisation reconnue et respectée par ses clients, les Canadiens, pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration et la prestation des programmes qu'elle a d'abord conçus pour eux.

Le commissaire,

Agence des douanes et du revenu du Canada

12.5.11

Rob Wright





L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) veut fournir un meilleur service aux Canadiens. En fait, c'est la raison pour laquelle nous sommes passés d'un ministère à une agence il y a trois ans. Notre statut d'agence nous place dans une meilleure position pour concevoir des façons de faire des affaires qui permettront d'améliorer considérablement les services que nous fournissons. Notre mission, toutefois, reste à favoriser l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.

Comme il est décrit dans le présent résumé, l'observation et l'innovation nous continueront d'être les éléments moteurs de nos activités. Au cours de la période de planification, nous mettrons en place une série d'activités d'exécution et de facilitation, selon le niveau de risque encouru; dans le cadre de ce processus, nous continuerons à atteindre des niveaux généralement élevés d'observation. Nous continuerons également de tirer profit de la souplesse que nous offre notre statut d'agence, et nous irons de l'avant avec notre important programme de changement, en mettant l'accent sur la réforme et le renouvellement des ressources humaines, la réforme et le renouvellement administratifs, et la gestion transparente axée sur les résultats. La transformation de nos activités demeurera notre objectif principal, à mesure que nous relevons et instaurons de nouvelles technologies et approches pour fournir aux Canadiens des processus qui sont équitables, accessibles et abordables.

En plus de remplir notre mission et d'aller de l'avant en matière d'innovation, nous devons aussi faire face à nombre de pressions et de défis différents décrits dans le présent plan. Il s'agira entre autres de travailler en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour étudier des solutions de financement à plus long terme qui nous permettront de remplir notre mission tout en répondant aux nouvelles exigences.

Nous sommes en outre déterminés à assurer une gestion solide et responsable de nos propres ressources, en réévaluant nos engagements et en redéfinissant l'ordre de priorité tel qu'il est décrit dans le présent plan, en réaffectant les ressources selon les besoins et en consultation avec le Conseil du Trésor, et en mettant en œuvre nos initiatives d'innovation à un rythme correspondant aux priorités et à la capacité financière de l'ensemble du gouvernement.

GERER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultat escompté – Le rendement de nos services et de nos opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices	
Diagramme 12 : Résultats attendus et critères de réussite pour la Gestion et l'orientation organisationnelles (suite)	
Résultats attendus	Critères de réussite 2003-2006
<p>Affaires publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les normes de services internes pour la correspondance ministérielle et la préparation des réponses pour la période des questions (requises par le Cabinet de la ministre) sont respectées • Les secteurs d'activité de l'Agence sont bien soutenus dans la prestation de renseignements aux Canadiens et mesurés par un sondage annuel auprès des clients <p>Technologie de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • La disponibilité et la fiabilité des systèmes TI existants sont réalisées selon les ententes de niveau de service • Développement des nouveaux systèmes TI répondant aux exigences des clients <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'ici le 31 mars 2004 du modèle de prestation de services pour le renouvellement du personnel, incluant des normes de services • Des normes de services en matière de classification seront élaborées d'ici le 1^{er} avril 2004 et pourront être mises en œuvre en 2004-2005 • Les taux de représentation de l'Agence pour les groupes d'équité en matière d'emploi atteignent ou dépassent les objectifs énoncés dans l'orientation stratégique de trois ans qui reflètera les nouveaux taux de disponibilité sur le marché du travail du recensement de 2001 • Capacité linguistique accrue chez les cadres supérieurs et les gestionnaires, ainsi que chez les employés qui fournissent des services externes • 80 % des postes de direction vacants sont comblés en moins de trois mois • Les processus futurs axés sur les compétences réduiront les efforts de gestion, par exemple le temps d'évaluation de 50 % • 60 % du Programme de perfectionnement des gestionnaires travailleront au niveau ou au-dessus du niveau cible • Les besoins énoncés dans le Plan de relève des EX sont comblés • La cible d'investissement dans l'apprentissage des employés établie à 6 % des dépenses en salaire est atteinte <p>Services juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bon appui des secteurs d'activité par les services de conseils juridiques et les services consultatifs à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse démographique de la main-d'œuvre interne, à moyen et à long termes, permettra d'établir des cibles et des stratégies de recrutement appropriées d'ici avril 2004, qui seront reflétées dans les plans annuels des RH • La totalité des employés admissibles ont des plans d'apprentissage individuels • 90 % des employés pour lesquels des attentes en matière de rendement ont été établies atteignent ou dépassent les attentes fixées • L'utilisation des ETP relie le plan de l'Agence

Un effectif bien informé et compétent au bon moment et au bon moment

Diagramme 12 : Résultats attendus et critères de réussite pour la Gestion et l'orientation organisationnelles

Résultat escompté – Le rendement de nos services et de nos opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultats attendus

Critères de réussite 2003-2006

<p>Le souhait de transparence des canadiens dans l'administration publique est pris en considération, et la confidentialité des renseignements des clients est protégée</p>	<p>Gestion de la trésorerie et gestion financière saines</p>	<p>L'excellence opérationnelle dans la prestation des services internes et de soutien</p>
<ul style="list-style-type: none">• Reconnaissance publique continue en tant qu'organisation de confiance pour les canaux d'information électroniques• Nous respecterons la norme interne de maintien d'un ratio de 10 % ou moins de plaintes bien fondées (telles qu'elles sont évaluées par le Commissaire à la protection de la vie privée) à l'égard des demandes en vertu de la Loi sur l'accès à l'information• L'exercice financier Maintiendra le rendement d'au moins 90 % quant au respect des échéances imposées par la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels• Évaluation positive continue par la vérificatrice générale sur le compte rendu de notre rendement dans le Rapport annuel• Le Résumé du plan d'entreprise et le Rapport annuel de l'Agence sont disponibles électroniquement pour les Canadiens dans les 30 jours qui suivent leur dépôt au Parlement	<ul style="list-style-type: none">• Le conseil de direction est satisfait de la précision et de la pertinence des budgets trimestriels présents• Dépôt de 98 % de toutes les recettes reçues dans les 24 heures suivant leur réception• Un cadre de surveillance et de contrôle pour améliorer l'assurance de la gestion concernant l'intégrité du compte rendu des recettes sera élaboré d'ici le 31 août 2003. On prendra rapidement des mesures pour régler les problèmes touchant le compte rendu au fur et à mesure qu'ils se présenteront• Financement continu du Plan de gestion des actifs et du Plan d'investissement à un pourcentage qui n'est pas inférieur à 7 % du budget brut de l'Agence• Des normes de service liées à la gestion financière seront établies d'ici 2004, et le rendement sera contrôlé en fonction de ces normes	<ul style="list-style-type: none">• Atteindre au moins 80 % des objectifs approuvés dans la stratégie de développement durable de l'Agence• D'ici le 1^{er} avril 2003, une convention de service sur les biens immobiliers sera en place pour appuyer les principes du protocole d'entente pour le partenariat ADRC/TPSGC. La convention sera raffinée de façon continue et s'étendra au-delà de l'exercice financier 2003-2004• Une Stratégie de gestion des mesures d'urgence est approuvée, incluant une politique de gestion des mesures d'urgence d'ici avril 2003

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

suite

peuples autochtones. Nous centrerons également notre attention sur l'établissement d'un environnement de travail plus favorable à l'utilisation de l'anglais et du français, et veillerons à ce que les gestionnaires et les employés soient pleinement conscients de leurs droits et responsabilités linguistiques dans leur milieu de travail. Une autre priorité sera d'assurer que l'incidence de nos stratégies de négociations collectives sur les salaires et les avantages sociaux est cernée et bien comprise. Les syndicats continueront d'être consultés et informés, de façon périodique et à tous les niveaux, sur tous les enjeux clés touchant leurs membres.

6. Répondre aux attentes des Canadiens en matière de transparence en fournissant au moment voulu des renseignements précis et de qualité, tout en protégeant les données de nos clients, conformément aux exigences de la loi en matière de confidentialité

Les progrès dans ce domaine augmentent la confiance du public à l'égard de notre organisation et favorisent l'observation volontaire. Au cours de la période de planification, nous renforcerons davantage la reddition de comptes aux Canadiens concernant notre rendement, réalisée dans notre dernier *Rapport annuel*, grâce aux renseignements de meilleure qualité sur notre rendement découlant de la mise en œuvre de notre fiche d'évaluation équilibrée. Nous mettrons aussi en place une infrastructure TI moderne pour traiter les volumes croissants de demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. De plus, nous nous efforcerons de conserver notre cote « B » du Commissaire à la protection de la vie privée, qui signifie que plus de 90 % des demandes sont traitées dans les délais prévus par la loi.

Le diagramme suivant décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté du secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles.

Diagramme 11 : Cadre stratégique TI



5. Répondre efficacement aux défis liés aux ressources humaines, particulièrement dans le domaine de la démographie de la main-d'œuvre et de l'exercice de notre autorité lors des négociations collectives

Le rendement de nos services et de nos opérations d'affaires dépend beaucoup de l'existence d'une infrastructure solide en ressources humaines. Au cours de la période de planification, nous nous assurerons de mettre en place les stratégies de recrutement et de rétention appropriées afin de répondre aux exigences actuelles et futures en matière de main-d'œuvre. Nous prendrons en compte des mesures pour obtenir, au sein de notre main-d'œuvre, une représentation équivalente à la disponibilité des femmes dans les groupes professionnels sur le marché du travail et atteindre un objectif d'embauche national de 2,5 % pour les

Secrétariat du Conseil du Trésor la possibilité d'élaborer un cadre de financement assurant une plus grande stabilité financière pour faire face à l'augmentation des pressions financières et des volumes de la charge de travail.

2. Renforcer la gestion des actifs et la gestion financière en modernisant nos systèmes et nos approches

Au cours de la période de planification, nous mettrons en œuvre une série d'initiatives pour relever ce défi, y compris la phase II de la Stratégie d'information financière et la comptabilité par activités. Nous mettrons également en place un système pour fournir des renseignements sur la rapidité des dépôts des recettes de douane, de TPS/TVH et des droits et taxes d'accise, pour nous permettre de démontrer la façon dont nous parvenons à respecter la norme de dépôt de 24 heures.

3. Faire une utilisation optimale de notre nouvelle souplesse et de nos nouveaux pouvoirs dans les domaines des biens immobiliers et de l'administration pour réaliser le potentiel créé par notre statut d'agence

Guidée par le modèle d'entreprise des biens immobiliers, l'Agence proposera un nouveau partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) au cours du premier trimestre de 2003-2004 pour mettre en place un régime de remboursement axé sur les marchés pour la gestion du parc immobilier de l'Agence. Ceci comprendra un protocole d'entente et une entente de services en matière de biens immobiliers avec TPSGC, le financement proposé devant être transféré à l'ADRC par TPSGC à compter d'avril 2003.

4. Adopter les plus récents développements dans le domaine de la technologie de l'information pour fournir une prestation de services électroniques de pointe à nos clients

Le Cadre stratégique TI de l'Agence pour 2003-2006 fera en sorte que les initiatives en TI énoncées dans le *Résumé du plan d'entreprise* soutiennent les objectifs stratégiques de l'Agence d'une façon aussi efficace et efficiente que possible. Le cadre comporte quatre éléments qui, ensemble, appuient notre objectif d'améliorer le service offert aux Canadiens et aux entreprises. Les quatre quadrants, soit Programme de transformation de l'entreprise, Pratiques et méthodes, Directions générales de programmes et régions, et Partenariats externes et relations, représentent les éléments majeurs qui sont essentiels pour soutenir la technologie dynamique dont l'Agence a besoin pour fournir les services garantis et intégrés requis par les clients.

Gestion et orientation organisationnelles

Le résultat escompté du secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles est que **le rendement de nos services et de nos opérations soit maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.**

Dans ce secteur d'activité, nous assurons une orientation stratégique et une supervision par la haute direction à l'égard de tous les programmes et services de l'Agence. Nous fournissons une gamme de services internes aux employés et aux gestionnaires, allant de la planification stratégique, des rapports sur le rendement, de la gestion des ressources humaines, des relations publiques, des activités de vérification interne et d'évaluation, de la gestion des finances et de l'information et de la technologie de l'information (TI), à la sécurité et aux achats, en passant par la gestion des biens immobiliers ainsi que les systèmes et les réseaux de téléphonie. De plus, les Services juridiques fournissent des conseils juridiques et des services consultatifs d'entreprendre. Nous nous occupons aussi des demandes d'accès à l'information, et nous surveillons le respect des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels pour veiller à ce que l'Agence assure la protection des renseignements de nature délicate.

Les dépenses prévues dans ce secteur d'activité comptent pour environ 21,9 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'Agence pour 2003-2004. La plus grande partie de ces ressources est consacrée à la TI (environ 43 % en 2001-2002), qui est suivie par les services à l'entreprise et les services à la haute direction (36 % en 2001-2002). À l'avenir, nous prévoyons réattribuer des opérations et des investissements de la TI à d'autres secteurs d'activité, le cas échéant, et grâce aux efforts visant à accroître notre efficacité opérationnelle, réaliser un meilleur équilibre des dépenses entre nos secteurs de programme et ceux de l'appui administratif. Au cours de la période de planification, le secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles fait face à six défis clés.

1. Gérer les pressions croissantes en matière de financement tout en assurant en même temps la prestation des programmes, des services et des engagements à l'égard de l'innovation

Ce défi sera une priorité pour l'Agence en 2003-2004. Pendant que nous mettons en place des mesures pour faire face aux pressions croissantes en matière de financement et que nous continuons à travailler aux examens horizontaux afin de relever les économies à réinvestir dans nos activités de base visant l'observation et notre programme d'innovation, nous étudierons avec le

Données chiffrées – 2001-2002

- Plus de 200 applications de la technologie de l'information pour les systèmes essentiels à la mission soutenues
- Plus de 50 000 mesures de dotation traitées (nominations par intérim, mutations latérales, dotation temporaire, y compris et externe)
- 4 500 recrutements d'employés à temps plein
- 30 000 contrats pour des biens et services émis
- Plus de 3 100 demandes liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels traitées
- Gestion des installations pour plus de 750 installations partout au Canada



Diagramme 10 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Appels

Résultat escompté – Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours	
Résultats attendus	
Critères de réussite	
<ul style="list-style-type: none"> • Respecter des normes de service améliorées de 85 % pour contacter les clients qui produisent un avis de contestation par un rapport concret de situation dans les 30 jours suivant la réception • Atteindre un niveau de satisfaction global des clients d'au moins 10 % supérieur au résultat du sondage de 1998 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre les cibles de règlement des cas établies dans le cadre de l'initiative de trois ans sur la rapidité
<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes de contrôle de l'Agence confirment que les dispositions en matière d'équité sont appliquées de façon cohérente dans toute l'Agence 	<ul style="list-style-type: none"> • L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans toute l'Agence
<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre complète d'un cadre de gestion du risque pour les Appels d'ici décembre 2003 • En moyenne, 90 % de tous les différends continuent d'être réglés avant de se rendre en cour (sans tenir compte des différends touchant le RPC/AE) • La majorité des décisions portées en appel devant la cour continuent d'être réglées en faveur de l'Agence • La mise en œuvre du nouveau programme pour l'assurance de la qualité et le contrôle de la cohérence de l'application des procédures, des politiques et de la législation dans les décisions concernant les cas, débutant en 2002-2003 	<ul style="list-style-type: none"> • On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses
<ul style="list-style-type: none"> • Réduire notre manque de personnel à un niveau qui ne dépasse pas 5 % du financement alloué 	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel est compétent et bien informé et est au bon endroit et au bon moment

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

4. Disposer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés et informés pour s'occuper des activités des Appels

Au cours de la période de planification, les Appels visent à réduire la pénurie de personnel à un niveau d'au plus 5 % du financement autorisé. On envisage notamment un examen de la classification des postes afin de reconnaître davantage les facteurs de complexité particuliers qui sous-tendent nos questions de dotation.

5. Améliorer l'accessibilité, la transparence et l'uniformité

L'amélioration de ces aspects du processus d'appel favorise la confiance à l'égard de l'impartialité et de l'équité de l'Agence. Au cours de la période de planification, nous examinerons des façons d'améliorer les moyens que nous utilisons pour mesurer ces aspects du rendement, y compris la tenue, en 2003-2004, d'un sondage national sur la satisfaction des clients. Ce sondage permettra d'évaluer la satisfaction des clients à l'égard d'aspects tels la rapidité, la transparence et les coûts, et nous aidera à définir d'autres possibilités d'amélioration des programmes axés sur les clients. Nous commencerons aussi à accepter certains différends produits par voie électronique, pour accroître l'accessibilité de notre processus d'appel. Nous nous attendons à ce que la production électronique des différends soit disponible en 2003-2004 pour les programmes de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH/taxe d'accise. Le diagramme qui suit décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Appels.

La mise en oeuvre du plan triennal de surveillance des dispositions d'équité à l'échelle de l'Agence permettra de veiller à ce que notre Stratégie en sept points pour l'équité soit appliquée et fasse partie intégrante de nos activités quotidiennes

améliorations ont été mises en oeuvre et ont un impact positif. Les autres améliorations seront instaurées au cours de la période de planification. Celles-ci comprendront la modification du Système d'information et de rapports des appels (SIRA), notre système informatisé de gestion de l'inventaire. Le nouveau système Globus-Case, qui doit être mis en place en 2003-2004 pour les programmes fiscaux, facilitera le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

2. Veiller à ce que les dispositions d'équité soient appliquées de façon uniforme partout dans l'Agence

Nous poursuivrons la mise en oeuvre du programme triennal de surveillance des dispositions d'équité à l'échelle de l'Agence, programme que nous avons entrepris en 2002-2003. Ceci permettra de faire en sorte que les dispositions d'équité découlant de notre Stratégie en sept points pour l'équité, lancée en 1999 et maintenant instaurée, soient appliquées de manière uniforme et fassent partie intégrante de nos activités quotidiennes. Nous prendrons également des mesures, au cours de la période de planification, pour réduire l'arrière de l'inventaire des cas non traités du populaire Programme des divulgations volontaires, en partie en obtenant un financement stable et du personnel supplémentaire. Enfin, d'ici 2004-2005, nous aurons achevé l'évaluation du Registre d'équité, dans le souci d'améliorer notre capacité de saisir des données relatives aux montants correspondant aux pénalités et aux intérêts annulés.

3. Assurer une gestion efficace des risques liés aux différends et aux questions litigieuses

Nous espérons terminer la mise en oeuvre, d'ici décembre 2003, d'un cadre de gestion des risques qui améliorera notre capacité de promouvoir le règlement uniforme et équitable des différends et des litiges dans un délai raisonnable. Ce projet comprendra l'élaboration de « facteurs de complexité » pour nous permettre de déterminer les ressources humaines et financières nécessaires à la gestion efficace des dossiers. Nous visons à régler d'avantage de cas de façon administrative et, en ce qui concerne les cas soumis aux tribunaux, à augmenter le nombre de cas réglés en faveur de l'Agence.

Appels

Notre résultat escompté aux Appels est que **les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.**

Dans le cadre de ce secteur d'activité, l'ADRC fournit à ses clients un processus de règlement des différends équitable respectant le droit fondamental des

Canadiens à des recours relativement à leurs transactions avec le gouvernement fédéral. Nous examinons les décisions contestées dans les domaines de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH/taxe d'accise, de l'administration des politiques commerciales, des sanctions des douanes en matière d'exécution, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi. Au 31 mars 2002, plus de 8 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits faisaient l'objet de

différends; ces secteurs sont de loin les principales sources des demandes de recours, qui concernaient quelque 78 000 particuliers, soit une augmentation considérable par rapport à 57 000 en 2001, essentiellement en raison des défis posés par l'assujettissement à l'impôt sur l'intérêt payé à la suite des règlements en matière de partie salariale. Nous avons la responsabilité de coordonner l'initiative en matière d'équité de l'Agence, et nous administrerons aussi le Programme des divulgations volontaires, dans le cadre duquel les clients peuvent corriger, sans pénalité, des erreurs ou des omissions passées touchant leurs obligations au titre de l'impôt et des taxes, des droits et du tarif.

Nous considérons que nous avons atteint notre résultat escompté si les examens des différends et des décisions contestées sont équitables et impartiaux, et sont perçus comme tels; les clients jugent que nos services sont accessibles et sont tenus au courant de l'avancement de leurs différends et de leurs demandes; les différends sont réglés de manière rapide et uniforme; nos efforts collectifs suscitent la confiance à l'égard de notre impartialité et de notre équité, ce qui favorise l'observation volontaire. Les Appels sont le plus petit des secteurs d'activité de l'Agence, comptant pour environ 2,6 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'Agence. Au cours de la période de planification, nous faisons face à cinq défis clés pour ce qui est d'atteindre notre résultat escompté.

1. Réduire les délais d'exécution

Il s'agit du défi le plus important pour les Appels. Les délais d'exécution sont importants parce qu'ils indiquent si notre processus de recours est adapté et répond aux besoins de nos clients. Nous avons déjà relevé quelques

130 améliorations pour réduire les longs délais de traitement; certaines de ces

Données chiffrées – 2001-2002

- 72 826 différends réglés comparativement à 85 618 reçus
- 75 960 demandes sur 108 158 ont été accordées en vertu des dispositions d'équité
- 4 732 divulgations volontaires reçues, les cotisations connexes étant estimées à 230 millions de dollars
- 75 % des clients qui se prévalent d'un recours sont des particuliers, et 6 % sont des importateurs commerciaux
- 60 % de nos clients ont accepté notre règlement de leur différend



Diagramme 9 : Résultats attendus et critères de réussite pour le Plan d'action des douanes et la Déclaration sur la frontière intelligente États-Unis-Canada

Résultats attendus		Critères de réussite	
<p>Résultat escompté – La santé, la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.</p>			
Exécution renforcée qui détermine les menaces à la santé et à la sécurité de la société, ainsi qu'à l'économie du Canada, et qui y réagit rapidement	<ul style="list-style-type: none">Continuer à saisir une part importante (40 à 50 %) des drogues de contrebandesaies au CanadaUne réponse rapide et appropriée à tous les cas connus de menaces importantes à la santé et à la sécurité des CanadiensPrévention des entrées de personnes inadmissibles et de biens prohibésEnquêtes sur des importations sous-évaluées ou subventionnéesMesures d'exécution lorsqu'une menace internationale est reconnue	<ul style="list-style-type: none">Mettre en oeuvre les pouvoirs des agents dans huit bureaux d'ici le 31 mars 2004Moderniser les protocoles d'entente avec les ministères et organismes gouvernementaux clés pour permettre l'échange d'information et la collecte de renseignements, l'établissement de priorités conjointes pour l'amélioration de l'observation et des rapports de rendement d'ici le 31 mars 2005Augmentation des examens et de la détection pour toutes les grandes catégories de marchandises de contrebande	Gestion efficace de l'observation <ul style="list-style-type: none">qui renforce la sécurité personnelle et économique et qui encourage les partenariats et l'observation soutenue
Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et qui réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité	<ul style="list-style-type: none">La satisfaction des clients à l'égard des Services des douanes dépasse le seuil de référence de 77 %95 % des normes de service sont atteintes (par exemple, le temps d'attente aux frontières, le dédouanement avec le minimum de documentation, le dédouanement par un service d'examen avant l'arrivée)	<ul style="list-style-type: none">Une frontière sécuritaire avec les États-Unis qui facilite le déplacement des personnes et des marchandises à faibles risquesLa négociation et la mise en oeuvre de procédures des douanes et des instruments de politique commerciale liés aux nouvelles ententes de libre-échange avec Singapour, les quatre pays d'Amérique centrale (AC4), la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), CARICOM et la nouvelle série de négociations de l'OMC d'ici le 31 mars 2005Dans le cadre de notre participation à des organisations internationales telles que l'Organisation mondiale du commerce, l'Organisation mondiale des douanes et la Communauté économique Asie-Pacifique, influencer sur les normes internationales au sujet des règles de tarifs des douanes, l'évaluation et l'origine des produits, l'admissibilité, les inclutifs au commerce et la gestion de l'observation	Certitude et uniformité pour les échanges commerciaux et les déplacements internationaux
Personnel compétent et bien informé, présent au bon endroit et au bon moment	<ul style="list-style-type: none">Recruter 340 agents des Douanes d'ici le 31 mars 2004Phase II de la formation en matière des pouvoirs des agents pour 456 inspecteurs des douanes d'ici le 31 mars 200460 % des employés participant au Programme de formation des inspecteurs recrues des douanes deviennent des inspecteurs au cours de l'annéeLa formation spécialisée sur l'interception et la mise à exécution pour 1 200 à 1 500 agents des douanes d'ici le 31 mars 2004		

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

5. Améliorer l'observation à la frontière grâce à une gestion du risque et à une mesure du rendement rigoureuses

La méthodologie actuellement utilisée aux Services des douanes pour mesurer l'observation est insuffisante. Au cours de la période de planification, nous procéderons à une nouvelle analyse et élaborerons des mesures plus claires pour définir et cibler de façon plus efficace les secteurs d'observation et mesurer le succès des nouvelles initiatives. Ainsi, nous pourrions tirer des conclusions plus solides au sujet des niveaux d'observation. Nous encouragerons également l'observation au moyen des services à la clientèle et de la sensibilisation des clients, de la technologie et d'un régime de sanctions équitable et souple.

6. S'assurer que les employés compétents et bien informés sont au bon endroit au bon moment

Au cours de la période de planification, nous travaillerons avec le personnel des douanes et les représentants syndicaux à résoudre les questions relevées dans la récente analyse du risque professionnelle, comme les préoccupations relatives à la santé et à la sécurité, et d'autres questions, comme la classification des emplois. Le diagramme suivant décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons durant la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte de notre résultat attendu aux Services des douanes.

des pouvoirs conférés aux agents, qui autorise les agents des douanes à arrêter et à détenir des personnes soupçonnées d'avoir commis un certain nombre d'infractions au *Code criminel*.

2. Maintenir les niveaux actuels de service sans porter atteinte à la sécurité, malgré l'augmentation du volume des transactions commerciales

Au cours de la période de planification, le *Plan d'action des douanes* et ses principes de la gestion du risque (autocotisation, information préalable et préautorisation) continueront de guider nos efforts visant à augmenter le volume des transactions commerciales sans porter atteinte à la sécurité.

3. Respecter les engagements pris dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente et le Plan d'action en 30 points, malgré les contraintes de financement à long terme non prévues dans l'enveloppe financière

En plus de poursuivre l'élaboration d'une vision cohérente et intégrée pour les activités de protection et de gestion des services frontaliers réalisées par les douanes, nous redoublerons les efforts visant à renforcer la sécurité grâce à une infrastructure sécuritaire, à la coordination et à l'échange de renseignements. Durant la première année de la période de planification, nous travaillerons avec le Secrétaire du Conseil du Trésor à trouver des façons de gérer les contraintes liées aux ressources qui découlent du besoin de respecter les engagements du Canada dans le cadre de la Déclaration.

4. Elaborer des mesures d'observation fiables relativement aux questions frontalières et commerciales par le biais du processus du Plan d'amélioration de l'observation

Au cours de la période de planification, nous mettrons en place des stratégies exhaustives, équilibrées et dynamiques pour assurer l'exécution responsable des lois et la protection de la frontière afin d'accroître l'efficacité, l'uniformité et l'accessibilité, tout en réduisant le fardeau de la déclaration et le coût de l'observation pour nos clients.

L'observation pour nos clients. Le Plan d'amélioration de l'observation répartit ce travail en trois sous-secteurs sur lesquels nous nous concentrons : la gestion des services frontaliers, y compris les questions touchant la première ligne, telles que l'immigration, la contrebande et la santé et la sécurité; la vérification après la mainlevée, notamment les priorités relatives à l'application des politiques commerciales, telles que les exigences de l'ALÉNA concernant l'origine et les droits antidumping et compensateurs; les services à la clientèle, qui permettent d'encourager l'observation volontaire grâce à l'équité, à des renseignements de haute qualité et à un service efficace et adapté.



Nous mettrons en place des stratégies exhaustives, équilibrées et dynamiques pour assurer l'exécution responsable des lois et la protection de la frontière afin d'accroître l'efficacité, l'uniformité et l'accessibilité, tout en réduisant le fardeau de la déclaration et le coût de l'observation pour nos clients.

Notre résultat escompté aux services des douanes est le suivant : **La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.**

Nous sommes responsables de l'application d'une série de lois et de règlements dans tous les domaines, de l'étiquetage adéquat des marchandises à la prévention de l'enlèvement des enfants en passant par la lutte contre le terrorisme. Nous traitons des millions de voyageurs et de commerçants entrant au Canada chaque année, en offrant de l'information et des services appropriés aux entreprises et aux voyageurs pour les aider à s'acquitter de leurs obligations et en gérant les risques et en assurant une exécution efficace des lois, tout en cherchant à ne pas entraver les déplacements et les échanges commerciaux, qui sont essentiels à la santé de l'économie canadienne.

Au cours de la période de planification, le budget des activités principales des douanes devrait demeurer plus ou moins le même pour représenter en moyenne environ 15,6 % du budget proposé de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC en 2003-2004. Comme il a déjà été mentionné dans le présent document, nous poursuivons nos discussions avec le Secrétaire du Conseil du Trésor pour obtenir un financement distinct d'environ 275 millions de dollars sur cinq ans afin de respecter les engagements prévus par la Déclaration sur la frontière intelligente. Par ailleurs, l'ADRC devra relever six défis particuliers dans la prestation des services principaux des douanes.

1. Réaliser des programmes principaux afin d'assurer la sécurité des résidences et des rues pour les Canadiens avec comme toile de fond une escalade des menaces pour la communauté nord-américaine

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'accorder la priorité à la collaboration avec les autres organismes d'exécution de la loi au Canada et à l'échange de renseignements et de pratiques exemplaires afin de prévenir l'entrée au Canada de drogues et d'autres marchandises de contrebande. Nous élaborerons également des protocoles d'entente avec d'autres ministères fédéraux pour mieux définir les menaces environnementales, y compris les maladies, les espèces en danger de disparition et les marchandises dangereuses. Nos efforts dans le domaine des négociations commerciales internationales encouragent un environnement commercial juste, uniforme et stable. En première ligne, nous continuons de mettre l'accent sur le programme

Données chiffrées – 2001-2002

- 102 millions de voyageurs traités (une baisse de 8 % en raison d'une diminution des voyages internationaux après le 11 septembre 2001)
- 4,6 millions d'examins des douanes (une augmentation de 31 % en raison d'une vigilance accrue après le 11 septembre 2001)
- 165 441 importateurs commerciaux servis
- 10,8 millions de mainlevées commerciales traitées
- 343 milliards de dollars d'importations traitées
- 3,3 milliards de dollars de droits d'importation bruts perçus
- 21 milliards de dollars de TPS/TVH perçue
- 460 milliards de dollars de marchandises de contrebande saisies
- Adoption de 47 conclusions de préjudice en vertu de la Loi sur les mesures spéciales d'importation (LMSI), offrant à la production canadienne une protection de 13,9 milliards de dollars



Diagramme 8 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Programmes de prestations et autres services

Résultats attendus		Critères de réussite	
La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires	Les bénéficiaires admissibles reçoivent des paiements et des crédits à temps	Les bénéficiaires admissibles reçoivent des paiements et des crédits exacts	Un effectif bien informé et compétent au bon endroit et au bon moment
	<ul style="list-style-type: none"> Examiner chaque année l'efficacité des outils de communication pour augmenter le nombre de bénéficiaires potentiels et informer les clients existants au sujet des montants auxquels ils ont droit Améliorer l'accessibilité de notre service de renseignements téléphoniques pour respecter notre norme de rendement interne de 80 à 85 % Réduire le temps d'attente pour les personnes qui demandent des renseignements sur la PFC et le crédit sur la TPS/TVH, pour respecter notre norme de rendement interne Mettre en oeuvre des normes pour nos services téléphoniques d'ici 2003-2004 	<ul style="list-style-type: none"> Traiter à temps 99 % de tous les paiements de la PFC, du crédit pour la TPS/TVH et des prestations et crédits provinciaux et territoriaux connexes Respecter notre norme de service de 98 % pour traiter les demandes de PFC à temps (97 % en 2001-2002) Respecter notre norme de service de 98 % pour traiter les ajustements des comptes des clients à temps (80 % en 2001-2002) Fournir à temps 85 % des décisions sur le Régime de pensions du Canada et l'AB (81 % en 2001-2002) 	<ul style="list-style-type: none"> Respecter notre norme de rendement interne de 98 % pour le traitement exact des ajustements demandés par les clients Respecter notre norme de rendement interne de 98 % pour le traitement exact des demandes de PFC Développer une flexibilité en matière d'embauche en faisant participer les 839 employés équivalents temps plein, pour disposer du bon nombre d'employés, ayant de bons outils et la formation voulue

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

5. Mettre en place de meilleurs mécanismes pour faire ressortir les économies que peuvent réaliser les partenaires qui demandent à l'ADRC d'administrer des programmes pour leur compte

Pour que nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux fassent davantage appel à nous, nous devons produire plus de renseignements sur les économies que peut générer l'utilisation de nos systèmes. Les progrès que nous réalisons dans l'initiative de la comptabilité par activités nous aideront à mieux évaluer les coûts additionnels représentés par les activités exercées pour le compte des partenaires.

Le diagramme qui suit décrit les résultats attendus et les critères de réussite dont nous nous servons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Programmes de prestations et autres services.

2. Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques pour les demandes de renseignements des bénéficiaires

Bien que nous ayons atteint la fourchette cible de 80 à 85 % pour les demandes de renseignements sur la PFCB, nous ne l'avons pas encore atteinte pour ce qui est des demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH. Au cours de la période de planification, nous travaillerons à améliorer l'accessibilité des services téléphoniques et à réduire le temps d'attente au téléphone de manière à ce que 80 % des gens qui veulent des renseignements sur ces deux programmes de prestations nationales puissent parler à un agent dans les deux minutes suivant la mise en attente. De plus, notre stratégie consiste à réduire la nécessité pour les clients de nous téléphoner en faisant en sorte qu'ils puissent obtenir des renseignements clés d'autres sources durant les périodes de pointe. Ainsi, nous lancerons un nouveau service d'information interactif dans notre site Web pour répondre à des questions fréquemment posées sur les prestations. Nous créerons aussi une page intitulée « Mon compte », un point d'accès unique et pratique qui fournira aux clients des renseignements sur leurs comptes de prestations.

3. Maintenir l'intégrité des listes de bénéficiaires en dosant les efforts de validation de manière à augmenter le nombre de bénéficiaires et à réduire les risques d'observation

En veillant à ce que les paiements soient exacts et faits à temps, nous encourageons nos clients à avoir confiance dans la façon dont nous administrons nos programmes de prestations. Au cours de la période de planification, nous ferons en sorte que les bénéficiaires éventuels sachent comment obtenir des prestations et nous continuerons de protéger les programmes de prestations de l'abus en concentrant nos efforts de validation sur les plus à risque afin que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant exact auquel ils ont droit. Nous utiliserons des approches de gestion du risque plus perfectionnées pour mieux cibler (à l'aide de nos entrepôts de données et de nos outils d'établissement de profils informatisés) les clients à risque élevé qu'il faudrait assujettir à des examens supplémentaires. Nous mettrons en place des normes de service pour la validation des paiements.

Nous ferons en sorte que les bénéficiaires éventuels sachent comment obtenir des prestations et nous continuerons de protéger les programmes de prestations de l'abus en concentrant nos efforts de validation sur les secteurs les plus à risque afin que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant exact auquel ils ont droit.

4. Faire en sorte qu'un effectif bien informé et qualifié soit en place pour s'occuper des programmes de prestations

Au cours de la période de planification, nous accroîtrons notre marge de manœuvre en matière de dotation pour avoir une bonne combinaison d'employés, d'outils et de formation afin de respecter nos normes visant la rapidité d'exécution, l'exactitude et l'accessibilité.

Programmes de prestations et autres services

Le résultat escompté des Programmes de prestations et autres services est le suivant : **Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.**

Les prestations fondées sur le revenu que nous fournissons pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux offrent un soutien vital à des familles et à des particuliers à revenu faible ou modeste. Dans le cadre de programmes comme la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), de même que 17 programmes de prestations provinciales et territoriaux, nous distribuons plus de 11 milliards de dollars en prestations non

imposables à plus de 10 millions de Canadiens. En outre, nos partenaires provinciaux et territoriaux comptent sur nous pour leur transférer des renseignements dont ils se servent pour calculer l'aide sociale, et

Développer des ressources humaines Canada fait appel à nous pour rendre des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi.

Les dépenses prévues de ce secteur d'activité représentent environ 6,0 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC. Les dépenses prévues pour 2003-2004 sont moins élevées qu'elles l'étaient pour 2002-2003, ce qui découle principalement d'un report prospectif ponctuel important effectué en 2001-2002. Dans le contexte de la réduction des niveaux de financement et de l'augmentation de la pression attribuable aux programmes, nous devons relever cinq défis précis.

1. Maintenir un rendement élevé pour ce qui est de verser les prestations à temps

Verser à temps trois millions de paiements de la PFCE et neuf millions de paiements du crédit pour la TPS/TVH chaque trimestre n'est pas automatique : cela nécessite une planification et des efforts continus. Au cours de la période de planification, nous déploierons des efforts pour maintenir notre rendement de longue date, c'est-à-dire distribuer à temps plus de 99 % des quelques 67 millions de paiements annuels de prestations. Pour ce faire, nous modifierons complètement nos principaux processus sur une période pluriannuelle dans le cadre de la restructuration de notre système de détermination des crédits des particuliers, qui comportera de nouvelles fonctions, comme la mise à jour et le calcul en temps réel, ainsi que des outils de gestion des cas.

Données chiffrées – 2001-2002

- 7,5 milliards de dollars versés à environ 2,9 millions de bénéficiaires de la PFCE
- 3 milliards de dollars versés à près de 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH

- 125 millions de dollars en allocations spéciales pour enfants
- 386 millions de dollars en paiements réguliers et 389 millions de dollars en paiements ponctuels en vertu de programmes provinciaux et territoriaux
- 10,3 millions de requêtes téléphoniques traitées
- Environ 365 millions de dollars accordés à plus de 430 000 personnes gravement handicapées en vertu du Programme de crédit d'impôt pour personnes handicapées
- Plus de 73 000 décisions rendues relativement aux programmes du RPC et de l'assurance-emploi
- Plus de 36 millions de dossiers de clients tenus à jour dans la base de données pour l'identification des particuliers



Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux (suite)

Résultats attendus		Critères de réussite	
<p>Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée</p>			
<p>Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement</p>	<p>Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit et au bon moment</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre ou dépasser les niveaux prévus d'incidence fiscale, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Permettre une croissance des recettes de 143 millions de dollars en 2003-2004 et de 188,7 millions de dollars en 2004-2005 et 2005-2006 au moyen du programme des non-déclarants et des non-inscrits à la TPS/TVH • Augmenter les recettes de 33,7 millions de dollars en 2003-2004 et de 45,8 millions de dollars en 2004-2005 et 2005-2006 au moyen du Programme de vérification de l'observation par les employeurs • Augmenter l'examen et l'étude des comptes de retenues des employeurs pour viser 5 % du nombre total d'employeurs inscrits • Continuer à participer aux ententes relatives à des protocoles de vérification • D'ici 2005-2006, atteindre les taux de vérification prévus (qui seront révisés au besoin, pour tenir compte de l'augmentation du nombre de dossiers et des ajustements dans le financement) : <ul style="list-style-type: none"> • Grandes sociétés – 60 % des grands dossiers et 20 % des dossiers de base • Petites et moyennes entreprises – 1,16 % des dossiers d'entreprises non constituées en société et 1,26 % des dossiers de sociétés • TPS/TVH – 1,38 % des dossiers 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre une cible d'utilisation des ressources • Mettre en place des programmes de formation d'ici 2005 pour doter les employés des nouvelles compétences et connaissances requises pour réaliser les initiatives des <i>Orientations futures</i> 	

Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux (suite)

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée		GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION			
Résultats attendus		Critères de réussite			
<p>Les arriérés de la dette fiscale sont conformes aux niveaux cibles</p>		<p>Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation</p>			
<ul style="list-style-type: none">• Réduire la valeur des comptes clients de plus de 5 ans d'ici la fin de l'exercice 2004-2005• Atteindre ou dépasser les engagements de recouvrement d'argent de 8,4 milliards de dollars pour 2003-2004 et augmenter ce montant à 8,6 milliards d'ici 2005-2006• Éliminer l'écart entre la valeur de la production (recouvrements, radiations et autres ajustements) et les arrivages de nouvelles dettes• Ne pas enregistrer d'augmentation importante du ratio des sommes en souffrance aux recettes brutes• Afin de mettre en œuvre notre cadre à plusieurs volets pour la gestion des comptes clients :• D'ici 2003-2004, mettre en œuvre un projet pilote de regroupement des comptes (T1) à l'échelle nationale• D'ici 2004-2005, évaluer l'année 1 du projet pilote		<ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre le Cadre de mesure de l'observation d'ici 2004-2005• Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'observation relative au commerce électronique d'ici 2004-2005			
<p>La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque</p>		<p>La réparation des ressources d'exécution est guidée par le risque</p>			
<p>L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire</p>		<ul style="list-style-type: none">• Continuer à utiliser efficacement les programmes de rapprochement de données pour déceler les écarts entre les montants indiqués dans les déclarations de revenus et ceux figurant dans les déclarations de renseignements de tiers• Continuer d'obtenir, pour les déclarations visées par nos programmes de validation, des résultats indiquant que le taux et le montant moyen des redressements sont beaucoup plus élevés que pour des déclarations choisies au hasard• Continuer de repérer avec efficacité les déclarations à risque grâce à nos programmes de vérification et d'exécution• Continuer de mener des enquêtes pour déceler les produits de la criminalité et de renvoyer des cas en vue de poursuites criminelles• Atteindre ou dépasser les niveaux de référence de 2000-2001 pour le nombre de déclarations de revenus et d'inscriptions obtenues au moyen du programme pour les non-déclarants• Atteindre ou dépasser les niveaux prévus d'incidence fiscale		<ul style="list-style-type: none">• D'ici 2005-2006, mettre en œuvre un mécanisme officiel pour faire le suivi des questions législatives et pour en rendre compte	

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

suite

Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux

Résultats attendus		Critères de réussite	
La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal		Atteindre de hauts niveaux d'observation en matière de déclaration, de versement et d'inscription, généralement semblables à ceux des années passées	
Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins		<ul style="list-style-type: none">• Atteindre ou dépasser nos normes de service et nos cibles de rendement internes, par exemple :• Traiter 90 % des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiduciaires dans un délai de 4 à 6 semaines• Fournir des interprétations techniques aux contribuables dans un délai de 90 jours• Traiter 80 % des demandes d'agrement de Régimes de pension dans les délais publiés : 60 jours pour l'agrement répété et 180 jours pour l'examen complet• Traiter les déclarations des particuliers (T1) sur papier dans un délai de 4 à 6 semaines après réception et les déclarations électroniques (IMPOTNET, IMPOTTEL et TED) dans un délai de 2 semaines après réception• Traiter les déclarations de TPS/TVH dans un délai de 21 jours après réception• Traiter 75 % des déclarations des sociétés (T2) dans un délai de 50 jours civils, et 90 % dans un délai de 90 jours civils• Pour 2003-2004, poursuivre l'élaboration de normes pour les services téléphoniques, à partir des cibles de rendement internes existantes• Obtenir, à la suite de notre sondage annuel, un taux global de satisfaction des clients égal ou supérieur au niveau de référence de 2000-2001 (71 %)• Continuer à être efficaces pour communiquer et mettre en oeuvre les changements législatifs dans les délais requis• Augmenter la popularité des services électroniques d'information et diminuer le nombre d'appels téléphoniques• Mettre en oeuvre un programme de contrôle systématique de l'équité dans tout le pays d'ici 2005-2006• Réussir la mise en oeuvre du Plan stratégique pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE)	
Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficace		<ul style="list-style-type: none">• Atteindre ou dépasser nos normes de service et nos cibles de rendement internes, par exemple :• Traiter 98 % des déclarations (T1) reçues avant la date limite, soit avant la mi-juin• Traiter les déclarations (T1) sur papier dans un délai de 4 à 6 semaines après réception et les déclarations électroniques (IMPOTNET, IMPOTTEL et TED) dans un délai de deux semaines après réception• Traiter 75 % des déclarations des sociétés (T2) de l'année en cours dans un délai de 50 jours civils, et 15 % dans un délai de 90 jours civils• Traiter 100 % des déclarations de TPS/TVH dans un délai de 21 jours après réception• Traiter 95 % des déclarations des fiduciaires (T3) dans un délai de 4 mois• Traiter les déclarations des employeurs (T4) soumises par Internet dans un délai d'un jour civil• Traiter les demandes de crédits d'impôt pour la RS&DE dans les délais prévus par les normes de service dans 90 % des cas	

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

4. Faire en sorte que la majorité des entreprises et des particuliers canadiens continuent de participer au régime fiscal et à remplir leurs obligations

Le recouvrement rapide des comptes en souffrance est une des méthodes que nous employons pour veiller à ce que les clients remplissent leurs obligations. Toutefois, au cours des dernières années, le nombre de comptes clients en souffrance a continué d'augmenter par rapport à nos recettes brutes. Notre défi immédiat consiste à réduire l'écart entre notre production annuelle (c.-à-d., le règlement des comptes au moyen de recouvrements et, au besoin, la radiation de créances irrécouvrables) et les arrivages de nouvelles dettes. Au cours de la période de planification, nous prendrons des mesures pour freiner l'augmentation du nombre de comptes clients, pour réduire le nombre de dossiers à l'inventaire depuis plus de cinq ans et pour convertir en argent les montants impayés dont le recouvrement pourrait être compromis. Nous déterminerons les économies que nous pourrions réaliser sur le plan des programmes et de la technologie en vue d'accélérer nos activités de recouvrement.

Une autre façon de veiller à ce que les clients reçoivent un traitement juste et équitable consiste à faire en sorte que ceux qui y ont droit participent aux programmes particuliers offerts dans le cadre du régime fiscal pour répondre à un certain nombre de priorités nationales importantes. Par exemple, le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental vise à encourager les entreprises à exercer des activités de recherche et de développement au Canada, ce qui est essentiel à la prospérité future de notre économie axée sur l'innovation et le savoir. Au cours de la période de planification, en collaboration avec des partenaires du secteur privé, nous prendrons des mesures pour rendre ce programme encore plus accessible aux petites entreprises canadiennes.

Le diagramme des pages suivantes décrit les résultats attendus et les critères de réussite dont nous servirons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Services fiscaux.

Il est essentiel de faire en sorte que le taux de vérification soit suffisamment élevé pour encourager l'observation volontaire et pour que les Canadiens sachent que les cas d'inobservation sont pris en charge.

3. Utiliser une combinaison appropriée d'activités visant l'observation et d'activités d'exécution pour repérer et régler les questions liées à l'observation

Nos activités de vérification et d'examen nous permettent de déterminer le niveau d'observation et de régler les cas d'inobservation. Il est essentiel que le taux de vérification soit suffisamment élevé pour encourager l'observation volontaire et pour que les Canadiens sachent que les cas d'inobservation sont pris en charge. À notre avis, si le taux de vérification n'est toujours pas assez haut, c'est parce que nous avons dû amener graduellement au niveau de production optimal les nouvelles ressources que nous avons reçues en 2000 (p. ex. pour embaucher et former des vérificateurs). L'un de nos engagements principaux consiste à augmenter le taux de vérification pour tous nos groupes de clients d'ici 2005-2006. Selon notre jugement, l'inobservation, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, en comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays. Nous continuerons de développer notre compréhension de l'inobservation, y compris de certains secteurs à risque élevé, comme l'économie clandestine, les opérations internationales, ainsi que les activités de financement et les autres formes d'appui matériel au terrorisme visées par la loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (*renseignements de sécurité*). Pour être mieux en mesure de repérer et de mesurer l'inobservation, nous procéderons à la mise en oeuvre intégrale de notre nouveau cadre de mesure de l'observation et à l'élaboration d'une gamme complète d'indicateurs de l'observation.

L'attention que les médias ont portée à de possibles cas de fraude en matière de TPS a fait ressortir l'importance de fournir des renseignements aux Canadiens pour mettre un frein à l'inobservation, ainsi que pour inciter les gens à faire confiance et à participer au régime fiscal. Au cours de la période de planification, nous apporterons des améliorations à notre processus d'inscription des entreprises et nous continuerons d'utiliser des outils à la fine pointe de la technologie pour assurer l'observation. En outre, nous produirons un rapport intitulé *Assurer l'observation fiscale au Canada*, qui fournira des renseignements sur notre approche en matière d'observation, sur nos résultats et sur nos projets pour améliorer le niveau d'observation.

deux minutes suivant la mise en attente. Nous établirons de nouvelles normes pour les services téléphoniques et nous les étendrons à d'autres éléments que la rapidité d'exécution, comme l'exactitude et la fiabilité.

En bout de ligne, nous visons à faire en sorte que les clients aient moins besoin de nous appeler. Un nombre croissant de clients se tournent vers Internet pour obtenir des renseignements — le nombre de demandes d'accès à notre site Web a presque doublé en 2001-2002, pour se fixer à 32 millions. Nous offrons de plus d'options libre-service, comme la page « Mon compte », qui fournira des renseignements sur les comptes d'impôt et de prestations des particuliers. Nous modifierons aussi notre site Web pour le rendre plus intuitif et facile à utiliser.

Enfin, en traitant tous nos clients de façon impartiale et uniforme (de l'imposition de pénalités à l'annulation d'intérêts), nous démontrons notre volonté de faire preuve d'équité, ce qui favorise la participation et la confiance. Nous prévoyons mettre en place un programme national de surveillance de l'équité au plus tard en 2005-2006.

2. Traiter les déclarations de manière à établir les cotisations avec rapidité, exactitude et efficacité, ainsi qu'à faciliter le versement des remboursements, le cas échéant, et la mise à jour des comptes

Au cours de la période de planification, nous nous attendons à ce que le nombre de déclarations T1 à traiter augmente, mais nous continuerons d'atteindre notre objectif de 98 % en matière de traitement des T1. Pour ce faire, nous devons prendre les mesures nécessaires pour traiter électroniquement 75 % des déclarations T1 produites au moyen d'IMPÔTNET, d'IMPÔTTEL et de la TED au cours des prochaines années (nous avons traité 39 % des T1 électroniquement en 2002). Toutefois, nos clients doivent avoir confiance en la qualité et en la sécurité de nos services Internet pour accepter d'y recourir. Pour atteindre notre objectif de 75 %, nous devons apporter d'importants changements à notre structure d'exécution des programmes afin de pouvoir composer avec les augmentations et de maintenir les niveaux de service; nous devons également faire des investissements considérables dans l'informatique.

Maintenant que la déclaration de revenus des sociétés (T2) peut être produite par Internet, nous concentrerons nos efforts sur l'atteinte de notre norme de service révisée en matière de traitement des T2 (un des secteurs désignés comme nécessitant des améliorations dans le *Rapport sur le rendement de l'ADRC 2001-2002*). Les améliorations que nous apporterons à notre système de traitement des déclarations des fiduciaires (T3) devraient également donner lieu à l'accélération des délais de traitement.

Services fiscaux

Le résultat escompté des Services fiscaux est le suivant : **Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.**

Environ 54 % du budget proposé de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC pour 2003-2004 est affecté au secteur d'activité le plus important, à savoir les Services fiscaux. Les Services fiscaux aident plus de 25 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organismes à remplir leurs obligations fiscales. Chaque année, nous percevons quelque 300 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accise bruts pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux, ce qui représente environ 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable. Nous gérons aussi des milliards de dollars en dépenses fiscales, comme le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental, qui donnent lieu à des remboursements ou à une réduction du montant d'impôt qu'il faudrait autrement payer.

Les activités visant l'observation des Services fiscaux feront l'objet de pressions financières considérables au cours de la première année de la période de planification, en partie à cause de reports prospectifs ponctuels importants d'années antérieures, de la réaffectation à des secteurs prioritaires de ressources attribuées à des secteurs non prioritaires, de l'élimination du financement particulier associé à des postes budgétaires d'années passées et de la nécessité de supporter le coût de l'infrastructure technologique de pointe essentielle à l'atteinte des objectifs de plus en plus exigeants en ce qui concerne la production électronique des déclarations de revenus des particuliers (T1). En outre, les Services fiscaux devront gérer l'incidence d'une économie en croissance et de l'augmentation connexe de la charge de travail dans les limites du budget existant. Dans ce contexte, nous devons relever quatre défis précis.

1. Continuer de fournir aux clients des services de grande qualité qui encouragent et facilitent la participation au régime fiscal

Le téléphone reste l'outil de communication le plus utilisé. Nous recevons près de 25 millions d'appels téléphoniques par année : notre personnel en reçoit 17 millions, et nos systèmes téléphoniques automatisés, quelque 8 millions. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'atteindre notre fourchette cible de 90 à 95 % en ce qui concerne la facilité d'accès pour les demandeurs et de concentrer nos efforts sur l'atteinte de la norme de rendement interne selon laquelle nous devons répondre à 80 % des appels dans les

Données chiffrées – 2001-2002

- 22,8 millions de déclarations des particuliers, 0,4 million de déclarations des sociétés ayant fait l'objet d'une cotation; 78 629 déclarations des organismes de bienfaisance traitées
- 297 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accises fédéraux bruts, y compris 37,9 milliards de dollars pour le compte des provinces et des territoires
- 16,4 millions de demandes de renseignements traitées
- 1,4 million d'employeurs, environ 2 millions d'entreprises qui versent la TPS/TVH (sauf au Québec) et plusieurs milliers de contribuables qui versent des droits et des taxes d'accise
- 282 974 vérifications et 3 093 enquêtes réalisées

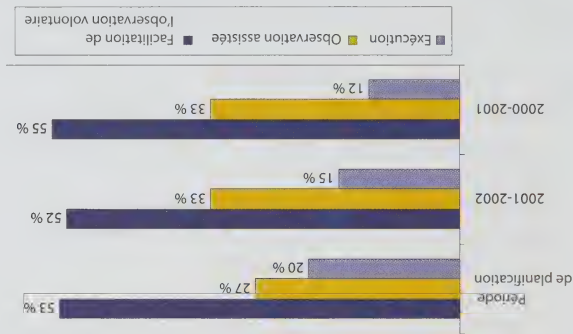


Le bon dosage des activités le long du continuum de l'observation n'est pas un processus statique, mais un processus dynamique et complexe qui exige l'établissement d'un équilibre entre les droits des clients et la protection de l'intérêt public. Dans le cadre de ce processus, nous utilisons des outils de gestion du risque perfectionnés pour repérer les risques les plus importants et pour affecter des ressources à l'élimination de ces risques. Nous utilisons également une stratégie active de communication, dont le *Résumé du plan d'entreprise* fait partie intégrante, pour veiller à ce que le public comprenne les éléments de notre stratégie en matière d'observation.

Selon notre jugement, fondé sur notre expérience et sur les preuves à notre disposition, l'observation au Canada, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, par comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays.

Selon notre jugement, fondé sur notre expérience et sur les preuves à notre disposition, l'observation au Canada, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, en comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays. Même s'il est déraisonnable de penser que l'observation peut être totalement éliminée, nous continuerons de collaborer avec nos partenaires lorsque nous détecterons des cas d'observation, afin que les responsables remplissent leurs obligations. Les sections qui suivent traitent des activités que nous prévoyons accomplir pour favoriser proactivement l'observation volontaire, de même que pour cerner les risques en matière d'observation et pour prendre des mesures à leur égard en vue de préserver l'intégrité et l'équité du régime fiscal.

Diagramme 6 : Ressources de l'ADRC attribuées au continuum de l'observation

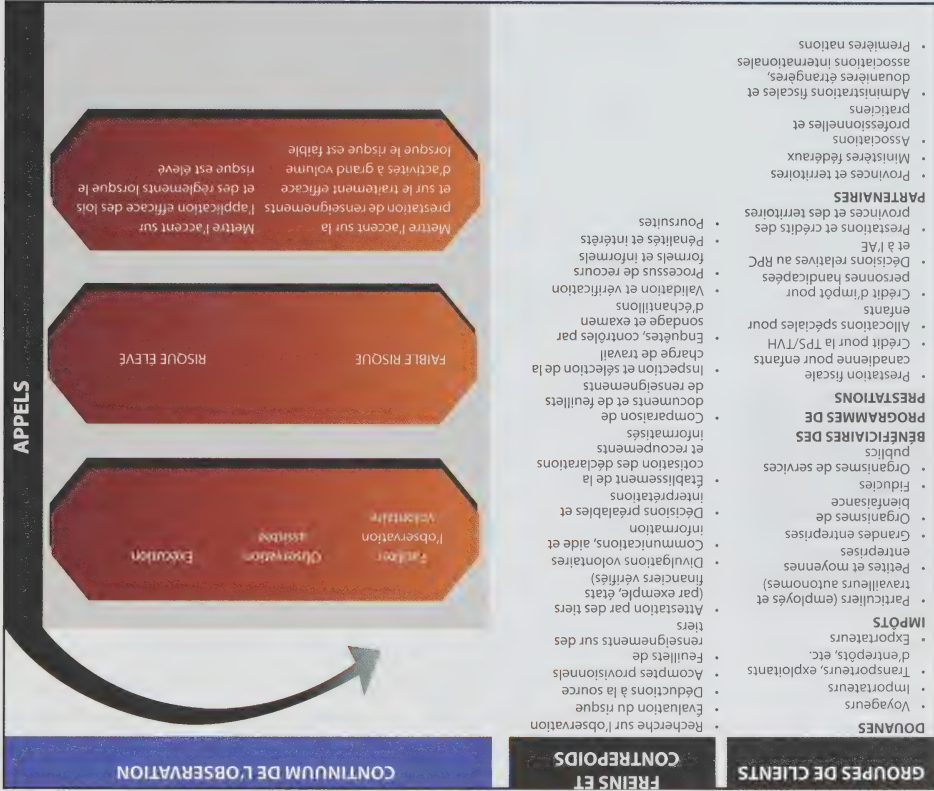


Le diagramme ci-dessus montre comment les ressources de l'ADRC seraient attribuées le long du continuum si l'Agence recevait la totalité du financement prévu dans les demandes de ressources énoncées dans ce document. Ces pourcentages sont basés sur les évaluations faites par la gestion sur les dépenses des secteurs d'activité se rapportant aux activités du continuum de l'observation.

Diagramme 5 : Le continuum de l'observation

volontaire en fournissant des renseignements et des services de qualité au moment opportun. De l'autre, nous travaillerons à éliminer les risques sérieux en matière d'observation (p. ex. évasion fiscale et contrebande) en prenant des mesures d'exécution pondérées, qui sont appuyées par un système de règlement équitable et rapide des différends (c.-à-d., les Appels).

De plus, ce tableau dresse la liste de nos nombreux groupes de clients de même que des contrôles que nous exerçons pour être en mesure de planifier et d'exécuter nos programmes le plus efficacement possible. Le diagramme de la page suivante fait ressortir le pourcentage de ressources que nous prévoyons affecter à chaque type d'activité visant l'observation.



Observation – Nos activités principales

Les initiatives de changement incluses dans notre programme d'innovation, telles la gestion de la frontière intelligente et l'expansion des services électroniques, visent à transformer la façon dont nous menons nos activités, afin d'offrir le meilleur service possible à la population canadienne et aux entreprises. En même temps, tous les jours, nous travaillons à l'amélioration de nos activités principales (politiques, processus, outils et systèmes déjà en place) pour atteindre notre deuxième résultat stratégique : les Canadiens observent les lois et les règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Nous cherchons continuellement à améliorer les taux d'observation volontaire, et nous repêtons et réglons les cas d'inobservation le plus rapidement possible. Des taux d'observation volontaire élevés contribuent à alléger le fardeau de l'administration et de la perception des impôts, des taxes et des droits. Le règlement des cas d'inobservation permet de faire en sorte que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes, et que l'assiette fiscale, qui sert à financer un large éventail de programmes sociaux et économiques visant à améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens, soit protégée.

Nos activités visant l'observation sont réparties entre cinq secteurs d'activité : les Services des douanes, les Services fiscaux, les Appels, les Programmes de prestations et autres services, et la Gestion et l'orientation organisationnelles. Les activités relevant de chacun de ces secteurs se situent le long d'un continuum qui va de la facilitation de l'observation volontaire à l'exécution de la loi. Notre approche en matière d'observation repose sur la croyance que la plupart des gens observeront volontairement la loi s'ils en ont l'occasion et qu'on leur fournit les renseignements et les outils nécessaires. Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés au Canada : environ 95 % de toutes les recettes qui sont versées à l'ADRC sont payées et perçues sans qu'il ne soit nécessaire de mener des activités de validation et d'exécution. Même si l'inobservation a diverses causes profondes (elle peut être involontaire ou découler de l'évitement fiscal intentionnel, d'une fausse déclaration sciemment faite ou de la fraude), nous employons toute une gamme de stratégies pour la maintenir à de faibles niveaux.

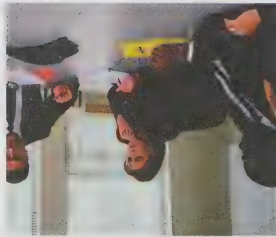
Le diagramme de la page suivante présente un schéma de notre continuum de l'observation. Il met en relief le fait que nous exerçons nos activités visant l'observation en fonction des risques associés aux comportements de notre vaste clientèle. D'un côté du continuum, nous tentons de faciliter l'observation



Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés au Canada : environ 95 % de toutes les recettes qui sont versées à l'ADRC sont payées et perçues sans qu'il ne soit nécessaire de mener des activités de validation et d'exécution.

2. Comptabilité et rapports financiers : Il s'agit d'adopter intégralement la gestion financière, en se fondant sur les constatations d'un examen entrepris par l'Agence à la suite de la découverte d'une erreur dans le T3 qui a entraîné des paiements en trop à certaines provinces. Ce cadre fournira à l'Agence et à ses intervenants une certaine assurance quant à l'intégrité et à la fiabilité des rapports sur les recettes et les dépenses.
 3. Gestion des ressources et des coûts : Il s'agit d'améliorer la capacité des gestionnaires d'analyser les relations entre les dépenses et les résultats des programmes, pour éventuellement prévoir l'application élargie de la comptabilité par activités et pour effectuer un examen des centres de coûts en vue de peaufiner les structures des codes financiers. Les données découlant de la comptabilité par activités et de l'établissement des budgets et des rapports trimestriels en 2002-2003 serviront à élaborer des mesures financières à inclure dans la Fiche d'évaluation équilibrée de l'Agence.
 4. Gestion des résultats et établissement de rapports : Il s'agit de continuer de changer la culture de l'organisation progressivement en faveur de la gestion du risque en intégrant celle-ci aux processus de gestion et en élaborant un profil du risque organisationnel ainsi qu'un système commun d'établissement de rapports sur l'évaluation du risque et du contrôle. De plus, les efforts continus qui visent à améliorer nos normes de service et à les intégrer aux ententes de rendement et au cadre de planification, de rendement et de responsabilité de l'ADRC nous permettront d'améliorer nos rapports sur le rendement et de contribuer à l'initiative gouvernementale de l'amélioration des services.
- Le diagramme 18 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 16 à l'annexe C donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification au chapitre de la gestion transparente axée sur les résultats.

Nous avons fait des progrès significatifs dans notre capacité à réaliser des changements de gestion, dans l'établissement de mesures de rendement ainsi que dans notre capacité de rendre des comptes.



L'efficacité et l'efficacité organisationnelles. Déjà, nous avons réalisé des progrès considérables en ce qui a trait à notre capacité de changer et de mesurer les activités de gestion et d'établir des rapports sur le rendement grâce à une meilleure harmonisation de nos instruments clés d'établissement de rapports sur la planification, la responsabilité et le rendement, soit le Plan d'entreprise, la Fiche d'évaluation équilibrée et le Rapport annuel. Nous prévoyons améliorer notre capacité : de relier l'information sur la planification financière et la budgétisation à celle sur la prestation des programmes et des services; de comprendre les coûts et les facteurs de coût; de relever les occasions d'améliorer la productivité, telles que la comptabilité par activités; de relier les résultats opérationnels à la satisfaction de la clientèle de façon plus directe, notamment en instaurant de nouvelles normes de service axées sur les clients.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons nos efforts à l'appui de cet objectif de changement dans les quatre secteurs suivants :

1. Création d'une fonction de contrôleur moderne : Il s'agit d'effectuer le changement de culture nécessaire pour s'assurer que tous les gestionnaires de l'ADRC, non pas seulement les spécialistes financiers, intègrent la fonction de contrôleur aux pratiques de gestion quotidiennes. Nous élaborerons des produits de communication et des outils d'apprentissage pour faire mieux connaître et comprendre la fonction de contrôleur moderne chez les gestionnaires, et nous nous servirons des résultats d'une vérification de la fonction de contrôleur pour élaborer un plan d'action qui nous permettra d'atteindre le niveau visé à l'ADRC pour la fonction de contrôleur.

Vision de l'ADRC au sujet de la fonction de contrôleur moderne	
Questions	Les risques et possibilités dans l'environnement de l'ADRC sont définis et pris en compte
Décisions	Le processus décisionnel de l'ADRC se fonde sur des données financières et non financières sur le rendement intégrées et fournies en temps opportun
Coordination, délégation et engagement du personnel	Le personnel de l'ADRC comprend son rôle dans la réalisation des objectifs et des priorités organisationnelles, et est prêt à l'assumer
Ressources	Des niveaux, une répartition et une utilisation optimum des ressources sont réalisés et maintenus
Résultats	L'ADRC produit les extrants et les résultats escomptés
Coûts	L'ADRC adopte la méthode la plus rentable de prestation des services et de livraison des produits
Gérance	Les recettes, les bases de données et autres biens sont conservés et protégés contre les pertes, l'utilisation abusive et le gaspillage
Confiance et acceptation des intervenants	L'ADRC explique ses plans, ses activités et ses réalisations de façon à satisfaire les principaux intervenants

1. Création d'une fonction de contrôleur moderne
2. Comptabilité et rapports financiers
3. Gestion des ressources et des coûts
4. Gestion des résultats et établissement de rapports

Nos efforts visant à transformer nos activités principales dépendent dans une large mesure du déploiement d'approches et de systèmes de gestion qui appuient l'ouverture dans la gestion de nos opérations quotidiennes et qui nous permettent de démontrer les résultats obtenus en ce qui concerne la qualité du service ainsi que

Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats au processus de planification, de prise de décisions et de reddition de comptes de l'Agence.

Objetif de changement 4

Gestion transparente axée sur les résultats

Le diagramme D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 15 à l'annexe C donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans le domaine de la réforme et du renouvellement administratifs.

Le diagramme D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 15 à l'annexe C donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans le domaine de la réforme et du renouvellement administratifs.

réformés et nous établirons des normes de service qui appuieront la gestion axée sur les résultats.

financiers et administratifs afin de mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue électroniques. Enfin, nous modifierons notre structure de prestation des services formulaires et les publications internes et publiques, en faveur de canaux continuerons d'encourager les achats électroniques et l'abandon du papier pour les s'agit, entre autres, de passer à un modèle de prestation de « services partagés ». Nous ayant trait aux déplacements, aux contrats et aux comptes fournisseurs; il pourrait appropriée et la plus rentable pour offrir des services transactionnels, tels que ceux outre, au cours de la période de planification, nous déterminerons l'approche la plus réforme et de renouvellement administratifs seront pleinement mises en oeuvre. En D'ici la fin de l'exercice 2003-2004, nous prévoyons que la plupart de nos initiatives de réduire les coûts et à moderniser nos politiques et notre infrastructure sont en cours. Plus de 50 initiatives visant à améliorer le service, à rationaliser l'administration, à Par la suite, nous prévoyons également d'autres économies d'environ 15 millions de dollars par année.

dollars initialisés et des contrôles internes mis à jour contribuent tous à réduire nos frais généraux administratifs et à faire en sorte que nos ressources soient affectées aux secteurs les plus prioritaires. D'ici la fin de la période de planification, nous prévoyons que ces efforts auront permis de réaliser au moins 50 millions de dollars d'économies, grâce à l'accroissement de la productivité et à la diminution des coûts administratifs. Par la suite, nous prévoyons également d'autres économies d'environ 15 millions de dollars par année.

Nous économiserons environ 50 millions de dollars initialement en production et en réduisant les coûts. Par la suite, nous prévoyons également d'autres économies d'environ 15 millions de dollars par année.

employés; il contribuera au rendement des investissements, grâce à une amélioration du rendement et du rapport coût-efficacité; au moyen de l'analyse des tendances, il déterminera les solutions possibles pour combler les lacunes dans les compétences organisationnelles.

La prestation de services de rémunération efficaces et efficaces à nos employés constitue une priorité de l'ADRC. Nous mettrons en oeuvre des processus simplifiés et normalisés en vue d'une rémunération rapide et exacte, en fournissant des services de rémunération fondés sur la technologie et intégrés à l'ensemble des fonctions des ressources humaines.

Nous continuerons également de nous occuper des questions concernant l'intégrité des données sur les ressources humaines des Systèmes administratifs d'entreprise afin d'assurer la disponibilité de données exactes et fiables sur les ressources humaines qui faciliteront la mesure du rendement et qui aideront à démontrer les résultats obtenus. Même si, durant la période de planification, nous compléterons les réformes des ressources humaines que nous avons entreprises lorsque nous sommes devenus une agence, les innovations dans le domaine se poursuivront et seront la norme au cours des années à venir. En ce qui concerne l'Agence, nous nous attendons à ce que certaines des résultats de cette innovation aient une incidence positive à l'avenir sur les sondages auprès des fonctionnaires de la fonction publique.

Le diagramme 16 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 14 à l'annexe C du document donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans les initiatives de réforme et de renouvellement des ressources humaines.

Réforme et renouvellement administratifs

Objectif de changement 3

Mener à bien la réforme et le renouvellement administratifs en mettant en place des politiques et des pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC.

Une saine gestion financière et une administration efficiente sont cruciales si nous voulons atteindre notre résultat stratégique au chapitre de l'innovation et être perçus comme un fournisseur de services avant-gardiste. Des processus opérationnels améliorés, des systèmes, des outils et des techniques de suivi des transactions

Réforme et renouvellement des ressources humaines

Objectif de changement 2

Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines en rendant le nouveau régime des ressources humaines de l'Agence pleinement opérationnel.

Notre programme de changement dans ce domaine a laissé présager celui que vient de lancer la fonction publique et, à certains égards, l'a dépassé.

Lorsque nous sommes devenus une agence, nous avons adopté huit principes de dotation :

1. Impartialité politique

2. Représentativité

3. Compétence

4. Équité

5. Transparence

6. Efficience

7. Souplesse

8. Productivité

Nos efforts dans ce domaine, dont bon nombre ont été déployés lorsque nous sommes devenus une agence et sont maintenant bien avancés, mettent l'accent sur la préparation à la retraite d'une proportion considérable de notre effectif au cours de la décennie à venir, ainsi que sur le besoin d'appuyer des améliorations importantes à notre rendement organisationnel. Nos priorités visent à relever nombre des mêmes défis auxquels font actuellement face nos organisations partenaires dans la fonction publique. Cependant, notre programme de changement a laissé présager l'initiative de modernisation des ressources humaines de la fonction publique et, à de nombreux égards, l'a dépassée.

D'ici 2006, nous comptons avoir en place un système de gestion des ressources humaines qui assure que nous avons les bons employés au bon endroit et au bon moment et que ceux-ci sont appuyés comme il se doit en ce qui a trait à leur perfectionnement professionnel et à leur milieu de travail. Une fois entièrement mis en oeuvre, notre nouveau régime des ressources humaines aidera à augmenter les niveaux de production et à réaliser des économies, tout en favorisant une culture organisationnelle proactive, souple et axée sur les clients, qui respecte les principes de dotation adoptés par l'ADRC lorsqu'elle est devenue une agence.

Au cours de la période de planification, nous rendrons pleinement opérationnel notre nouveau système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences. Nous procéderons à la réforme de la classification en élaborant une version adaptée de la norme de classification de l'Agence pour les groupes de l'administration des programmes et des services administratifs, afin de réunir ces deux groupes sous un groupe unique des services et des programmes. Nous élaborons un programme d'accréditation en l'organisation et en classification de l'ADRC à l'appui de notre programme de classification. Par ailleurs, nous élaborons un cadre des services d'apprentissage ainsi qu'un système de gestion de l'apprentissage afin de nous assurer que tous les employés admissibles possèdent des plans d'apprentissage reliés aux compétences qu'ils sont en train de perfectionner. Enfin, le système assurera l'uniformité et la pertinence de la planification et de l'évaluation de la formation des

Récemment, deux problèmes en particulier ont influé sur les relations de l'Agence avec les provinces et les territoires. La question du T3, causée par une erreur dans notre système de comptabilisation de l'impôt, a entraîné des paiements en trop considérables à quatre provinces. Dans un premier temps, la confiance des provinces en l'ADRC a été sérieusement ébranlée quant à l'exactitude de son système. Pour s'attaquer à la cause fondamentale du problème, l'ADRC a lancé une initiative d'amélioration générale de la gestion financière. Une deuxième préoccupation pour nos partenaires concerne l'administration de l'impôt sur les sociétés, en particulier la répartition entre les provinces et les territoires des revenus de grandes entreprises relevant d'administrations multiples. Les discussions visant à régler les questions en suspens sont avancées.

La création et le maintien de partenariats efficaces avec les provinces et les territoires demeurent une priorité importante pour l'ADRC. Entre-temps, nous continuerons de chercher à démontrer que nous sommes prêts à assumer la responsabilité de l'administration de programmes provinciaux et territoriaux additionnels, ainsi que de programmes d'autres ministères et organismes fédéraux, dans les cas où nous disposons de la capacité nécessaire pour maintenir des normes de service élevées et donner suite aux préoccupations des partenaires. Le renforcement des relations existantes et l'établissement de nouvelles relations avec les clients sont susceptibles de fournir aux Canadiens un service amélioré, des coûts réduits et des économies accrues au chapitre de l'administration des programmes.

Au cours de la période de planification nous adopterons des stratégies visant à établir et à élargir nos relations avec nos partenaires provinciaux. Nous élargissons nos services électroniques dans le cadre du projet de la vérification du revenu, qui permettra d'offrir à plus de 25 partenaires provinciaux et territoriaux des renseignements concernant les clients, sur Internet, à l'aide de la méthodologie du protocole de transfert de fichier. Nous élaborons des processus opérationnels afin d'échanger des données avec Développement des ressources humaines Canada en vue de l'optimisation de l'administration des programmes fédéraux de la sécurité du revenu pour les personnes âgées. Nous miserons sur la réussite de nos rapports annuels aux gouvernements des provinces et des territoires, en offrant aux partenaires une meilleure reddition de comptes sur notre efficacité par rapport aux accords visant le cadre de gestion des services. Nous continuerons de travailler à l'élaboration d'études sur l'évaluation du rendement, de concert avec nos partenaires provinciaux et territoriaux, afin de mieux mesurer la satisfaction des intervenants à l'égard des programmes que nous administrons pour leur compte.

Le diagramme 15 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement dans le domaine des relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales.

Les réductions de notre base de financement qui pourrout découler du budget fédéral de février 2003 auront une incidence sur la portée et le calendrier des engagements dans le cadre des *Orientations futures*.

pour laquelle nous le faisons, et nous améliorerons notre capacité d'être proactifs grâce à des activités d'extension des services, entre autres. Par exemple, nous aviserons les entreprises des stratégies fiscales douze sur lesquels nous prévoyons enquêter et nous élaborerons des processus qui permettront aux entreprises de nous informer des plans ou des arrangements fiscaux novateurs pour que nous puissions clarifier notre position d'avance.

7. Perfectionnement du personnel : Nous voulons appuyer nos employés en répondant à leurs besoins dans des domaines comme le recrutement, la formation et l'apprentissage le maintien en poste, en les aidant à acquérir une meilleure compréhension de nos groupes de clients et de leurs besoins opérationnels, et en leur fournissant des outils et des systèmes d'information avancés qui les aideront à accomplir leur travail.

Dans le cadre des *Orientations futures*, nous élargirons nos services pour améliorer la satisfaction de la clientèle, en particulier en offrant un plus large éventail d'options libre-service électroniques adaptées aux besoins de clients. En 2003-2004 seulement, plus de 20 projets différents seront lancés; ils représenteront des engagements financiers d'une valeur de 40 millions de dollars. Il est probable que ces projets ne commenceront à donner des résultats sur le plan de l'efficacité qu'à compter de 2004-2005.

Le diagramme 14 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer notre rendement dans le domaine des *Orientations futures*. Pour ce qui est du contexte financier, les tableaux 12 et 13 à l'annexe C donne le détail des investissements par projet que nous entendons faire durant la période de planification pour les *Orientations futures* à l'aide de notre base de financement actuelle. Les réductions à notre base de financement qui pourrout découler du budget fédéral de février 2003 auront potentiellement une incidence sur la portée et le calendrier de ces engagements.

Relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales

Le renforcement et l'amélioration de nos relations avec les provinces et les territoires grâce à une approche responsable axée sur les clients comptent parmi nos principales priorités. Bien que nous ayons réalisé des progrès considérables au cours des trois dernières années, il sera difficile de continuer de progresser dans ce domaine. Le programme fédérale-provincial d'aujourd'hui comprend de nombreuses questions épineuses. Il est difficile de créer de nouveaux partenariats dans ces circonstances.

[l'intention des grandes entreprises qui rendront possibles des interactions en temps réel, comme les demandes de renseignements concernant l'état de dossiers, le transfert de crédits et les appels en direct. Enfin, nous relierons nos services électroniques à ceux d'autres ministères fédéraux et d'autres paliers de gouvernement afin de contribuer à la prestation des services gouvernementaux aux Canadiens et aux entreprises par le biais d'un guichet unique.

2. Cadre de gestion des comptes : Il s'agit d'établir une nouvelle capacité pour s'adapter aux besoins d'un client ou un groupe de clients en particulier, en offrant la combinaison idéale de services et de programmes pour répondre à ses besoins opérationnels. Par exemple, nous affecterons des chargés de compte aux grandes entreprises pour gérer leurs relations avec toutes les fonctions de l'ADRC.

3. Approche personnalisée de l'observation : Il s'agit d'adopter une approche axée sur les clients et appuyée par un cadre de gestion du risque informé et sophistiqué, qui nous permettra : de cibler l'information et les services nécessaires pour répondre aux besoins particuliers des groupes de clients; d'affecter les ressources de façon plus efficace et, dans l'ensemble, d'encourager l'observation; de perfectionner nos processus de vérification et de recouvrement. Notre relation de travail avec les clients dépendra de leur dossier d'observation et de leurs besoins opérationnels.

4. Partenariats et coopération améliorés : Il s'agit de redoubler nos efforts visant à créer de nouvelles occasions d'établir des partenariats avec les provinces, les territoires, les Premières nations et les autres ministères intéressés, afin de réduire le chevauchement et de rendre possible la prestation des services à guichet unique, pour ainsi réduire les coûts des clients et des gouvernements. Nous travaillerons également à établir des relations plus solides avec nos clients, notamment en créant un comité consultatif des professionnels de l'impôt pour trouver des moyens plus efficaces de collaborer.

5. Rapidité : Nous comptons améliorer la rapidité de nos activités et de nos transactions pour toute la gamme des services que nous fournissons, des interprétations aux décisions en passant par les vérifications et les appels.
6. Transparence, clarté et simplification : Nous voulons clarifier et simplifier nos exigences afin d'accroître la transparence et la confiance du public et, ainsi, d'encourager l'observation. Parmi les efforts déployés, nous continuerons d'améliorer notre capacité de communiquer en utilisant un langage clair et simple et de multiples moyens (c.-à-d. téléphone, Internet et en personne) pour communiquer avec les clients. Nous fournirons également aux clients des explications plus claires sur la façon dont nous prenons une décision et la raison pour laquelle nous le faisons, et nous appuierons davantage les activités d'extension des services.

Notre relation de travail avec les clients dépendra de leur dossier d'observation et de leurs besoins opérationnels.

Nous fournirons aux clients des explications plus claires sur la façon dont nous prenons une décision et la raison pour laquelle nous le faisons, et nous appuierons davantage les activités d'extension des services.

Il est également probable que l'escalade des tensions internationales aura des répercussions profondes et non discrétionnaires sur les rôles des douanes au chapitre de la protection de la frontière et de la sécurité.

dollars. Nous nous efforcerons également de mettre en application la norme de classification de l'Agence (NCA) pour nous assurer que le travail des agents des douanes est reconnu comme il se doit. Nous atteindrons tous ces buts, en grande partie, en établissant de nouveaux partenariats solides avec les syndicats.

L'escalade des tensions internationales continue d'influer sur les programmes de sécurité du gouvernement. Il est également probable qu'elle aura des répercussions profondes et non discrétionnaires sur les rôles à long terme des douanes au chapitre de la protection de la frontière et de la sécurité. Une de nos priorités clés consistera à travailler avec le gouvernement à obtenir une base de financement stable et prévisible pour faire face à ces pressions, à l'appui des priorités gouvernementales. En outre, nous travaillerons avec le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) pour faire face aux pressions sur les programmes réguliers qui sont hors de notre contrôle, notamment l'accroissement de la présence des douanes à l'aéroport international Pearson en prévision de l'agrandissement de l'aéroport.

Le diagramme 13 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement des initiatives de transformation que nous mettrons en oeuvre au cours de la période de planification dans le domaine de la sécurité et de l'efficacité à la frontière.

Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 11 à l'annexe C donne le détail des investissements par projet que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans le cadre des initiatives du *Plan d'action des douanes* et de la frontière intelligente Canada-États-Unis.

Orientations futures

Les initiatives de transformation des activités des *Orientations futures* mettent l'accent sur la facilitation de l'observation volontaire en adaptant l'information et les services aux besoins et aux exigences des clients ou des groupes de clients. Sept orientations stratégiques ont été définies lors de consultations au cours des 18 derniers mois en vue de l'élaboration du programme des *Orientations futures*. Il s'agit de :

1. Services électroniques élargis : Cette initiative concerne l'application de la

technologie à toute la gamme des services de l'ADRC, pour permettre à nos clients de se prévaloir des options libre-service, le cas échéant, et pour rendre l'observation plus facile et plus pratique. Au cours de la période de planification, nous lancerons une page Web intitulée « Mon compte », où les particuliers pourront un jour faire leurs propres rajustements en ligne. Nous créerons également un portail qui permettra aux fiscalistes de gérer les comptes de leurs clients en ligne et nous mettrons en oeuvre une suite de services électroniques à



Grâce à notre vision des
douanes, nous
travaillons à installer et à
maintenir une
infrastructure efficace et
moderne qui est axée
sur nos employés.

L'identification préalable des transporteurs, Nous chercherons à innover dans d'autres secteurs au cours de la période de planification. Entre autres, nous chercherons des façons d'accroître la sécurité et l'efficacité en restaurant les gares maritimes et en traitant au préalable les passagers et les marchandises arrivant par traversier. Nous ciblerons également les expéditions maritimes à risque et élaborerons des modèles informatiques afin de concevoir des postes frontaliers plus sécuritaires et efficaces en collaboration avec Transports Canada. Enfin, nous redoublerons nos efforts visant à transformer nos opérations douanières en mettant à niveau notre système principal des données opérationnelles pour améliorer notre capacité de mesurer le rendement.

- Technologie biométrique perfectionnée de reconnaissance rétinienne pour confirmer l'identité d'un voyageur. Les programmes NEXUS constituent une approche harmonisée du contrôle de l'entrée, soit au Canada, soit aux États-Unis. Ils utilisent une combinaison de techniques réservées et de technologie biométrique d'identification dans les aéroports, ainsi que des voies réservées dans les postes frontaliers.
- Traitement harmonisé des expéditions commerciales : Cette initiative permet



Transformation des activités principales

Objectif de changement 1

Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie et des pratiques commerciales et administratives et à répondre aux attentes des Canadiens.

Au cours des trois dernières années, nous avons réalisé des progrès sérieux au chapitre de l'amélioration du service offert aux millions de Canadiens et d'entreprises qui interagissent avec notre organisation. Nos plans visant à transformer davantage nos activités principales sont répartis en trois secteurs clés : gestion de la frontière intelligente, *Orientations futures* et relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales.

Gestion de la frontière intelligente

Nous continuerons de respecter les engagements pris dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente, conclue avec les États-Unis le 12 décembre 2001. La Déclaration sur la frontière intelligente compte quatre objectifs : le flux sécuritaire des marchandises; le flux sécuritaire des voyageurs; une infrastructure sécuritaire; la coordination et l'échange de renseignements entre le Canada et les États-Unis à l'appui de ces objectifs.

Plusieurs initiatives lancées ont été définies pour la première fois dans notre *plan d'action des douanes*, que nous avons mis en oeuvre en avril 2000. Nous respecterons les engagements relatifs à la frontière intelligente en faisant appel à notre expertise dans la gestion du risque, qui se fonde surtout sur l'automatisation, l'information préalable et la préautorisation, et en accélérant la mise en oeuvre des initiatives suivantes :

- Information préalable sur les voyageurs et dossier passager : Cette initiative permet la transmission de renseignements concernant les passagers et les membres d'équipage de lignes aériennes avant l'arrivée des vols au Canada, ce qui rend possible l'échange de renseignements sur les passagers à risque élevé avec nos homologues américains.
- Services d'inspection diversifiés pour les voyageurs – CANPASS – Autoroutes, CANPASS – Air, NEXUS – Autoroutes et NEXUS – Air : Cette initiative permet de simplifier et d'accélérer le passage à la frontière des voyageurs à faible risque préautorisés. CANPASS met l'accent sur l'entrée au Canada et a recours à la

La Déclaration sur la frontière intelligente compte quatre objectifs :
1. Le flux sécuritaire des marchandises
2. Le flux sécuritaire des voyageurs
3. Une infrastructure sécuritaire
4. La coordination et l'échange de renseignements entre le Canada et les États-Unis à l'appui de ces objectifs

Notre programme ambiteux d'innovation continue à avoir pour but d'atteindre quatre objectifs de changement :

- Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie et des pratiques commerciales et administratives et à répondre aux attentes des Canadiens.
- Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines en rendant le nouveau régime des ressources humaines pleinement opérationnel.
- Mener à bien la réforme et le renouvellement administratifs en mettant en place des politiques et des pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC.
- Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats aux processus de planification, de prise de décisions et de reddition de comptes de l'Agence.

- Notre programme ambiteux d'innovation continue à avoir pour but d'atteindre quatre objectifs de changement :
1. Transformation des activités principales
 2. Réforme et renouvellement des ressources humaines
 3. Réforme et renouvellement administratifs
 4. Gestion transparente axée sur les résultats

Pour atteindre notre résultat stratégique qui consiste à être une organisation de premier ordre, l'innovation est essentielle. Durant la première année de la période de planification, nous affecterons 410,2 millions de dollars (11,1 % de notre budget total) à notre programme de changement. Une part considérable de cet investissement ira dans la technologie qui nous permettra d'offrir un meilleur service aux Canadiens. Notre réussite au chapitre de l'innovation sera évaluée par rapport à des mesures du rendement et à des cibles qui correspondent à la satisfaction de la clientèle. Nous démontrerons également notre réussite au moyen d'améliorations précises dans les domaines de la productivité, de l'efficacité et de la transparence. Les sections suivantes énumèrent les activités et initiatives principales que nous comptons réaliser durant la période de planification à l'aide d'une base de ressources stable.

De plus amples renseignements concernant les résultats attendus et les critères de réussite pour chacun des objectifs de changement se trouvent à l'annexe D du présent volume.

Conclusion

Comme une proportion importante (44 % au cours des dernières années) de ces immigrants ne parlent pas bien l'anglais ni le français, nous devons trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins et aux attentes de ces clients, afin de nous acquitter de notre mandat d'observation.

Le contexte dans lequel l'ADRC mène ses activités est très dynamique. Il nous est d'autant plus difficile d'éliminer ces risques de façon transparente qu'on s'attend et ce, de façon légitime, à ce que nous continuions d'exécuter nos programmes de base de façon opportune, exacte et confidentielle, tout en offrant les meilleurs services possibles au plus bas coût possible. Les sections suivantes du *Résumé du plan d'intervention* indiquent comment l'Agence continuera de s'attaquer aux nombreux défis qui se posent dans son cadre opérationnel.

7. Équilibrage des priorités

Notre défi consiste à équilibrer les priorités de façon à réaliser les

objectifs de notre programme de changement de façon intégrée et

économique tout en maintenant l'intégrité de base. Afin de

pouvoir mettre en oeuvre notre programme d'innovation et de continuer

d'obtenir de hauts niveaux d'observation générale tout en donnant suite

rapidement et efficacement aux nouvelles priorités du gouvernement (par

exemple nos engagements élargis concernant la frontière), il nous faut établir un

équilibre entre les initiatives visant à transformer l'Agence et celles qui appuient

nos activités d'observation permanentes. Le défi consiste à maintenir l'intégrité

de nos activités de base tout en adoptant une approche logique pour

l'innovation qui donnera des résultats, soit un meilleur service et un niveau

d'observation plus élevé. Les examens horizontaux que nous avons entrepris

aideront à cerner les possibilités de rationalisation et d'amélioration de l'efficacité

et à réaffecter les ressources aux secteurs hautement prioritaires. Cependant,

nous devons aussi continuer d'être un chef de file et un champion en ce qui a

trait à l'appui à apporter au programme général du gouvernement, notamment

en ce qui concerne Gouvernement en direct, la fonction de contrôleur moderne,

la réforme des ressources humaines et la modernisation du service.

8. Tendances démographiques

Les tendances démographiques posent un défi important, compte tenu de

l'évolution de la composition et de la taille de la population canadienne,

en raison du vieillissement, des changements sur le marché du travail,

des tendances en matière de migration et de l'immigration. Les

changements démographiques dans la population canadienne ont une incidence

profonde sur les tendances en matière de consommation et de revenu, ce qui

pose de nouveaux défis et crée de nouveaux risques en matière d'observation, et

qui influe sur la combinaison de services et d'activités d'exécution que l'ADRC

doit adopter. Par exemple, il se produit des changements dans la composition du

marché du travail, comme l'augmentation du nombre de travailleurs

indépendants et de travailleurs de la construction, qui touchent des secteurs où

le risque en matière d'observation est plus élevé. Pour protéger l'assiette fiscale,

nous devons nous assurer d'ajuster en conséquence nos activités d'observation

assistée et d'exécution. En outre, les changements démographiques mettent à

l'épreuve notre capacité de continuer d'offrir des services adaptés qui suscitent

l'observation volontaire. Par exemple, la vaste majorité des quelque

223 000 immigrants admis au Canada chaque année résident dans les

régions métropolitaines comme celles de Montréal, de Toronto et de Vancouver.

Le changement
démographique dans la
population du Canada
influera sur la combinaison
de services et d'activités
d'exécution que l'ADRC
devra adopter.

En mobilisant de façon plus complète nos partenaires et nos clients, nous prévoyons réduire les coûts généraux pour les contribuables et offrir des niveaux plus élevés de services aux Canadiens.

6. Partenaires

communications internes et l'intégrité de nos processus sont tous des facteurs essentiels si nous voulons gérer nos ressources et assurer la prestation de services de façon opportune, exacte et confidentielle. Cependant, les systèmes qui appuient nos niveaux de service vieillissent, et des modifications d'urgence à court terme ont limité notre capacité de financer des solutions informatiques plus robustes et plus durables. Le principal défi opérationnel de l'Agence est de maintenir les niveaux actuels de service tout en élargissant sa capacité grâce à l'innovation, afin de pouvoir suivre l'évolution des besoins de la clientèle. Au cours de la première année de la période de planification, des pressions particulières s'exerceront sur l'Agence pour qu'elle démontre qu'elle a optimisé ses opérations et pour qu'elle consacre des fonds suffisants à la mise à niveau et à la modernisation de ses systèmes informatiques.

La gestion des relations avec nos partenaires constitue un défi, car nous nous efforçons de rester à la hauteur de nos partenaires internationaux en ce qui a trait à la gestion de la frontière et d'améliorer nos relations fédérales-provinciales et nos relations avec nos clients. Mobiliser sans réserve nos partenaires et intégrer nos activités aux leurs constituent une priorité importante de l'ADRC. Nous visons à réaliser des gains de rendement et à réduire le double emploi en recherchant des possibilités d'élargir nos activités et d'offrir plus de services pour le compte de nos partenaires, particulièrement les provinces et les territoires, afin de réduire les coûts administratifs globaux du gouvernement pour les contribuables, de limiter le fardeau de l'observation et d'offrir des niveaux élevés de service. Cependant, le contexte fédéral-provincial-territorial actuel est caractérisé par bon nombre de questions litigieuses indépendantes de notre volonté. En outre, dans le domaine essentiel de la sécurité frontalière, nous coordonnons nos activités de lutte contre le terrorisme avec celles des ministères et organismes du Canada et de l'étranger, ce qui nécessite des niveaux sans précédent de communication et de coopération avec nos partenaires. Notre défi consiste à nous préparer à de nouvelles possibilités de partenariat desquelles se manifestent, tout en nous assurant que nous répondons aussi bien que possible aux besoins, aux attentes et aux priorités de nos partenaires actuels.

4. Personnel

L'ADRC est confrontée au défi de maintenir un effectif bien informé et

compétent tout en effectuant le changement culturel nécessaire dans le

milieu de travail pour que les employés travaillent avec cohésion et qu'ils

puissent s'adapter aux changements. Le vieillissement de la fonction

publique et le changement dans la composition de la société canadienne posent

des défis importants à l'Agence. Plus de 43 % des cadres supérieurs fédéraux

prévoient prendre leur retraite d'ici 10 ans et environ 16 % des employés de

l'ADRC seront admissibles à la retraite avant la fin de 2006-2007. Nous devons

nous préparer à remplacer nos employés qui prendront leur retraite, compte

tenu du fait que le taux annuel de retraite actuel doublera (passant de 1,5 % à

3 % de nos effectifs permanents), tout en réalisant des progrès vers la pleine

représentativité, au sein de nos effectifs, de la diversité ethnoculturelle croissante

de la population canadienne que nous desservons.

Entre-temps, nous adoptons une approche davantage axée sur la clientèle pour

nos activités, ce qui changera le genre de compétences que nos employés

devront avoir. Comme nous avons un effectif hautement syndiqué et que 80 %

de notre budget est affecté aux traitements et aux avantages sociaux des

employés, la transformation de notre milieu de travail et de notre culture par des

mesures allant de la formation aux relations de travail constitue un défi majeur et

une priorité importante. Par exemple, à la suite d'une analyse du risque

professionnel indépendante récemment effectuée dans le secteur des douanes, il

a été recommandé d'apporter plusieurs améliorations aux politiques, à la

formation et au matériel touchant les employés des douanes. Au cours de la

première année de notre période de planification, nous négocierons avec les

deux syndicats qui représentent tous nos employés syndiqués. Le défi sera de

maintenir un dialogue efficace dans le cadre de nos discussions patronales-

syndicales visant à régler ce problème et bon nombre d'autres problèmes.

5. Opérations fonctionnelles

L'ADRC est confrontée au défi d'élaborer des opérations modernes, des

pratiques de gestion innovatrices, une technologie informatique robuste

et des mécanismes d'établissement de rapports exacts et transparents. Le

volume et la complexité des renseignements que l'Agence traite et la vitesse à

laquelle ils circulent continuent d'aller en augmentant. Dans un seul secteur, soit

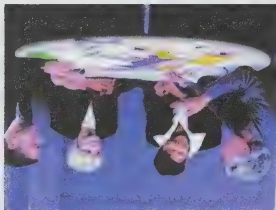
l'impôt sur le revenu des particuliers, 9 millions de déclarations ont été

transmises par voie électronique pour l'année d'imposition 2001, soit une

augmentation de 1,1 million par rapport à l'année précédente. La capacité de nos

systèmes informatiques de traiter et de suivre les renseignements, la clarté de nos

Nous adoptons une
approche axée davantage
sur la clientèle pour nos
activités, ce qui changera
le genre de compétences
que nos employés doivent
avoir.



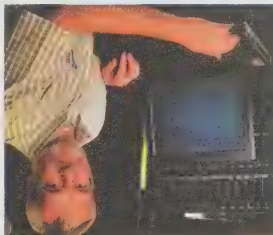
2. Ressources financières

Par suite de l'augmentation des volumes relatifs à la fiscalité et au commerce, combinée à nos engagements en matière de sécurité financière, l'ADRC est confrontée à des pressions financières importantes. Les augmentations de la charge de travail posent un défi à notre capacité de maintenir l'intégrité des programmes. Nous avons réaffecté des fonds des activités non prioritaires à l'initiative *Orientations futures*, un élément clé de notre programme d'innovation, qui, prévoyons-nous, permettra de réaliser des gains de rendement qui compenseront les pressions découlant des augmentations de la charge de travail. Cependant, nous ne prévoyons pas commencer à réaliser ces gains de rendement avant la fin de 2004-2005. Entre-temps, il faudra mettre à notre disposition des ressources suffisantes pour appuyer les contributions nouvelles ou accélérées qui sont attendues de l'ADRC dans le domaine de la sécurité publique. En outre, bien que nous contribuions au processus d'examen et de réaffectation des ressources du gouvernement en réaffectant des ressources de notre budget de base à des programmes plus prioritaires, toute réduction importante de notre budget de base posera un risque pour notre capacité de donner suite à nos engagements qui se trouvent dans le Plan d'entreprise.

3. Gestion du continuum de l'observation

Compte tenu des pressions qui s'exercent sur ses ressources et de l'évolution rapide du contexte socio-économique, l'Agence devra continuer à relever le défi de maintenir une combinaison adéquate d'activités en vue d'assurer l'observation de la loi. Pour favoriser l'observation, il nous est essentiel de gérer les risques associés à la nature en pleine évolution du contexte socio-économique du Canada, à la mondialisation et à la croissance du commerce électronique. Par exemple, la croissance exponentielle des transactions et du commerce électroniques a grandement facilité le transfert de fonds à l'étranger par voie électronique, ce qui représente un risque possible pour l'assiette fiscale du Canada. Une caractéristique importante de notre approche consiste à nous assurer que nos plans relatifs au remplacement et à l'amélioration des technologies sont protégés et que des ressources suffisantes sont affectées aux secteurs où le risque est le plus élevé, en maintenant un niveau suffisant d'investissement dans l'exécution directe des programmes et dans l'infrastructure informatique qui l'appuie. Nous devons aussi nous assurer de communiquer suffisamment notre approche en matière d'observation, particulièrement dans les Services fiscaux, afin d'accroître la confiance du public dans nos activités et d'encourager l'observation volontaire.

Une caractéristique essentielle de notre approche consiste à nous assurer que les investissements prévus dans le remplacement et l'amélioration des technologies sont protégés.



L'ADRC assure l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services dans un cadre complexe en constante évolution. Pour suivre l'évolution et pour maintenir et accroître la confiance des clients, nous devons clairement cerner les risques et les défis que nous devons affronter et les surmonter en organisant nos priorités opérationnelles, nos engagements et nos investissements en conséquence. La présente section résume huit principaux risques et défis de notre contexte opérationnel qui ont une incidence directe sur nos priorités opérationnelles exposées dans le Plan d'entreprise.

1. Sécurité nationale

La sécurité nationale est devenue une question plus urgente et plus importante à la suite de l'attaque du 11 septembre, en raison du défi qui consiste à renforcer la sécurité frontalière à titre de contribution de l'Agence à la lutte contre le terrorisme, tout en garantissant que la circulation des expéditions commerciales et des voyageurs légitimes, qui est essentielle à la stabilité et à la croissance économique du Canada, se fasse le plus librement possible.

Au cours de la période de planification, l'ADRC devra continuer de mettre en œuvre des mesures prévues dans le Plan d'action en 30 points pour la frontière intelligente avec nos partenaires frontaliers américains, d'où la nécessité d'utiliser des technologies de pointe pour établir une frontière plus solide, plus sûre et plus intelligente. Cependant, il faut établir, pour toutes ces activités, un équilibre entre la protection frontalière accrue et la nécessité pour le Canada de maintenir et, en bout de ligne, d'élargir notre commerce avec les États-Unis et nos autres partenaires commerciaux.

En outre, dans les mois à venir, nous devons continuer d'appuyer d'autres éléments du programme de sécurité publique et de lutte contre le terrorisme du gouvernement, notamment la prévention et la suppression de la collecte de fonds et d'autres formes de soutien matériel au terrorisme, conformément aux nouvelles dispositions relatives aux organismes de bienfaisance qui se trouvent dans la loi adoptée en 2001 (c'est-à-dire la Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)).

Les questions suivantes représentent les principaux défis de notre contexte opérationnel :

- Sécurité nationale
- Ressources financières
- Gestion du continuum de l'observation
- Personnel
- Opérations
- Partenaires fonctionnelles
- Équilibrage des priorités
- Tendances démographiques



Diagramme 4 : Enoncé de résultat stratégique – Innovation (suite)

Démontré
par :

Transparence

- Elaboration et mise en œuvre d'une structure de contrôle pour la déclaration des recettes fiscales en 2004-2005
- Maintien ou augmentation du financement du Plan d'investissement et du Plan de gestion des actifs au cours de la période de planification, pour que les investissements soient durables et ciblés sur les secteurs prioritaires
- Orientation de plus en plus claire vers la gestion axée sur les résultats dans notre type de régie, notre approche de la gestion et nos cadres de mesure du rendement, ainsi que dans les évaluations généralement positives de nos rapports annuels de la part du Bureau du vérificateur général

Diagramme 4 : Énoncé de résultat stratégique – Innovation



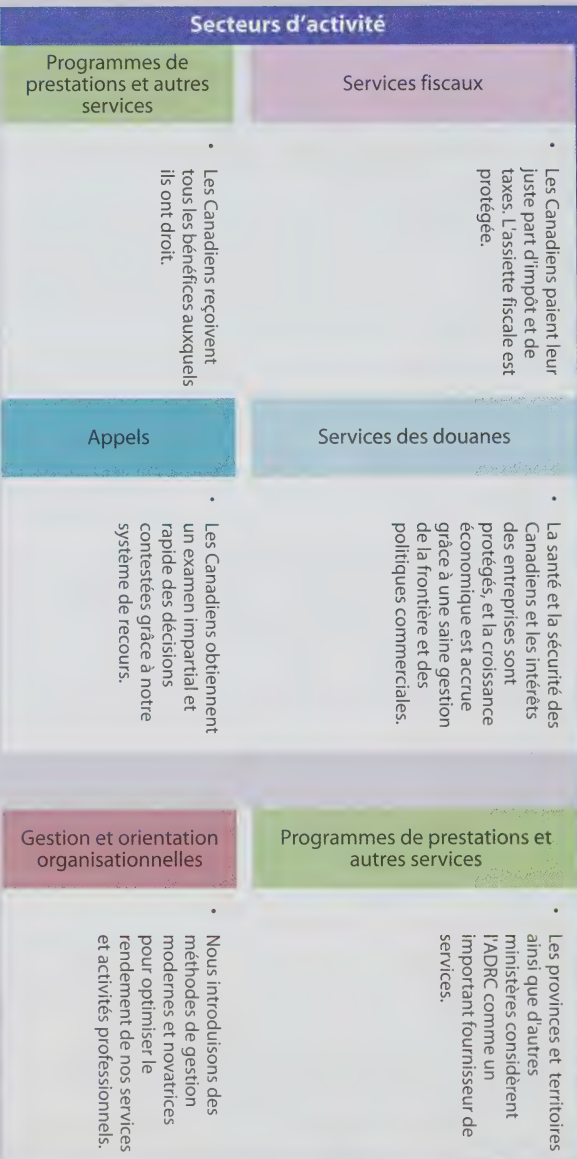
suite

Diagramme 3 : Énoncé de résultat stratégique – Observation



Administration équitable

Traduit l'équité et le traitement équitable en faisant en sorte que les principes de notre Stratégie en sept points pour l'équité soient au cœur de nos relations avec les Canadiens.



LE TRAVAIL VISERA PRINCIPALEMENT LES OBJECTIFS SUIVANTS :

Objectifs de base

- Services accessibles, adaptés et fiables et communications claires et informatives
- Programmes d'exécution équitables, responsables et efficaces
- Application diligente et cohérente des principes d'équité
- Réduction des coûts administratifs et du fardeau de l'observation pour nos clients
- Employés renseignés, compétents et bien appuyés afin de leur permettre de travailler efficacement
- Politiques, systèmes et processus adaptés, modernes et intégrés

Objectifs de changement

1. Transformation de nos activités principales
2. Réforme et renouvellement des ressources humaines
3. Réforme et renouvellement administratifs
4. Gestion transparente axée sur les résultats

NOUS TIENDRONS COMPTE DES PRINCIPALES MENACES QUI NOUS GUETTENT ET NOUS MESURERONS NOTRE RENDEMENT À L'AIDE DE LA FICHE D'ÉVALUATION ÉQUILIBRÉE ET D'AUTRES MÉCANISMES DE RAPPORT.

Diagramme 2 : Cadre stratégique – Planification et établissement de rapports

AFIN DE RÉALISER NOTRE :

MISSION : Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

VISION : Être reconnue et respectée par ses clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration de programmes de grande qualité mais néanmoins abordables. Encourager la création de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l'union économique

NOUS POURSUIVONS :

Six objectifs stratégiques

Services de qualité et communications avec les clients	Administration équitable	Employés bien renseignés et compétents
Exécution responsable et protection de la frontière	Processus simples et efficaces	Gestion et services à l'entreprise efficaces

AFIN D'ATTEINDRE :

Deux résultats stratégiques

Observation

Les Canadiens observent les lois dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières

Innovation

L'ADRC est une organisation de services de pointe

Le cadre stratégique que nous utilisons aux fins de la planification et des rapports est présenté au diagramme suivant. Ce cadre donne une perspective stratégique sur ce que nous faisons et il énonce pourquoi et comment nous le faisons. Il fait fond sur les éléments à long terme de notre assise stratégique, y compris notre mission, notre vision et nos objectifs stratégiques, et il définit avec les résultats stratégiques de niveau élevé que nous visons à obtenir – *l'observation*, que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières; et l'innovation, que l'ADRC soit une organisation à la fine pointe de la technologie.

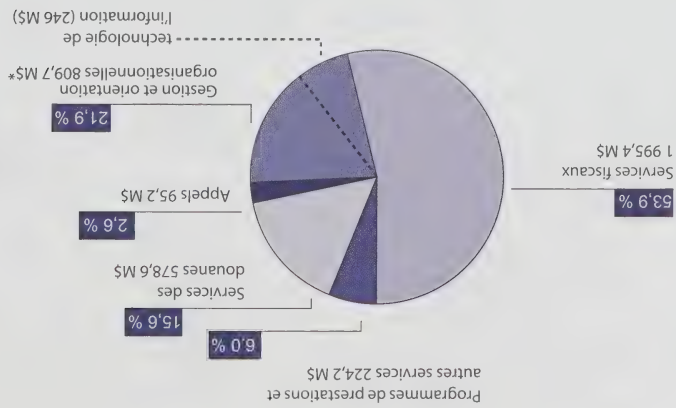
Le cadre définit également nos résultats de niveau intermédiaire par secteur d'activité, ainsi que nos objectifs de base (pour l'observation) et nos objectifs de changement (pour l'innovation). Notre cadre stratégique est demeuré à peu près le même depuis l'année dernière, exception faite d'une modification mineure. Apparemment, nous avions défini deux énoncés de résultat de niveau intermédiaire pour les Services fiscaux : 1) Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes; et 2) L'assiette fiscale est protégée. Ces deux énoncés sont toutefois très interdépendants et, d'après notre expérience des rapports à leur sujet, le fait de les regrouper nous permettra de donner un compte rendu plus clair et plus transparent du rendement des Services fiscaux.

En ce qui concerne l'observation, le résultat stratégique que nous comptons atteindre consiste en des niveaux élevés d'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Le diagramme 3 décrit les résultats attendus qui seront utilisés pour évaluer notre rendement pour ce qui est d'assurer l'observation. Ceux-ci mettent l'accent sur le comportement des clients en matière d'observation dans les domaines de la production des déclarations, de l'inscription, des questions frontalières et commerciales, des paiements et des déclarations. Notre engagement envers l'équité dans nos échanges avec les Canadiens dans tous ces domaines soutient nos efforts visant l'atteinte des objectifs et des résultats attendus. L'équité est un facteur clé pour ce qui est de favoriser l'observation et représente le lien le plus important entre tous les éléments de notre cadre stratégique.

Notre deuxième résultat stratégique, l'innovation, est au premier plan de notre programme de changement et met l'accent sur l'utilisation de notre souplesse à titre d'agence pour fournir les genres de services innovateurs qui favorisent l'observation. En offrant des outils et des renseignements nouveaux, abordables et plus accessibles et en instaurant de meilleures façons de réaliser nos programmes et de gérer nos activités, nous suscitons la confiance du public à l'égard de notre organisation et favorisons l'observation volontaire. Nous innovons également pour tirer pleinement profit de notre capacité de fournir une plus vaste gamme de services pour le compte des provinces et des territoires et pour aider ainsi à réduire le coût global des gouvernements pour les contribuables. Le principal résultat que nous recherchons est de devenir un fournisseur de services à la fine pointe de la technologie. Le diagramme 4 décrit les facteurs qui seront utilisés pour évaluer si nous atteignons notre résultat stratégique pour l'innovation. Ces facteurs se rattachent aux domaines de la satisfaction des clients, de la productivité, de l'efficacité et de la transparence.

Dans le cadre de notre engagement à l'égard de l'ouverture et de la transparence envers le Parlement et les Canadiens, nous rendons compte régulièrement, par le biais de notre *Rapport annuel* et d'autres instruments de responsabilité, de notre rendement pour ce qui est d'atteindre ces deux objectifs stratégiques.

Diagramme 1 : Profil des dépenses par secteur d'activité



*La somme indiquée pour la Gestion et l'orientation organisationnelles inclut 246,0 millions de dollars pour la technologie de l'information. Sans cette somme, les ressources allouées à ce secteur représenteraient 15,2 % du total des dépenses projetées pour l'ADRC. (Un total de 76,2 millions de dollars est alloué aux quatre premiers secteurs d'activité pour la technologie de l'information.)

Profil des dépenses financières

Bien que notre budget général prévu pour les trois prochaines années est estimé à quelque 3,7 milliards de dollars par année, les fonds disponibles pour les activités principales sont, en fait, en diminution, compte tenu des pressions non provisionnées et de nos initiatives d'innovation. À l'exclusion des exigences en matière de sécurité nationale qui sont directement attribuables à la Déclaration sur la frontière intelligente et au Plan d'action en 30 points, de l'initiative de la sécurité publique et de la lutte contre le terrorisme du gouvernement, et des éléments accélérés du *Plan d'action des douanes*, nous prévoyons gérer les pressions qui s'exercent sur nos activités de base par suite de l'augmentation des volumes de la charge de travail et financer nos initiatives en matière d'innovation à partir de notre budget de fonctionnement actuel, en réévaluant et en réaffectant les ressources selon les éléments les plus prioritaires.

Comme il a été indiqué, une réaffectation budgétaire de 1 milliard de dollars touchant tous les ministères et organismes gouvernementaux a été annoncée dans le récent Budget fédéral. Bien que l'incidence financière précise de cette décision sur l'ADRC n'est pas connue pour le moment, il se pourrait que nous devions réduire encore davantage nos ressources disponibles, qui suffisent déjà à peine à répondre aux besoins. Nous examinerons de nouveau à l'interne nos activités pour cerner les possibilités de gains en efficacité et de réaffectation des ressources, le cas échéant.

Il pourrait aussi être nécessaire de réexaminer les engagements qui sont exposés dans ce *Résumé du plan d'entreprise* et de les rajuster au besoin. Pour surmonter nos nombreuses contraintes de financement, nous collaborerons étroitement avec le Conseil du Trésor pour élaborer une solution financière à plus long terme, afin que nous puissions maintenir l'intégrité de nos activités de base tout en donnant suite aux nouvelles priorités du gouvernement dans le domaine de la sécurité publique.

Le diagramme suivant montre comment nos ressources pour 2003-2004 sont réparties entre nos cinq secteurs d'activité : Services des douanes, Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Appels, Gestion et orientation organisationnelles. D'autres renseignements sont fournis à l'annexe C.

À l'exclusion des exigences en matière de sécurité nationale, nous prévoyons gérer les pressions qui s'exercent sur nos activités de base en réévaluant et en réaffectant les ressources selon les éléments les plus prioritaires.

Coup d'œil sur l'ADRC

En moyenne, plus de 300 milliards de dollars de recettes chaque année, soit 1,2 milliard de dollars chaque jour ouvrable



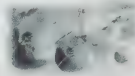
Coordination des dispositions d'équité qui ont donné lieu à la remise d'un montant estimé à 288 millions de dollars en intérêts et en pénalités



Versement de prestations et de crédits valant plus de 11 milliards de dollars à plus de 10 millions de bénéficiaires canadiens admissibles



Accords de perception pour le compte des provinces, des territoires et des Premières nations, ce qui représente 40,1 milliards de dollars pour 2001-2002



Près de 28 millions de demandes de renseignements du public chaque année



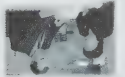
Saisies douanières totalisant quelque 460 millions de dollars



102 millions de voyageurs entrant au Canada chaque année par les bureaux des douanes



10,8 millions de dédouanements commerciaux effectués chaque année



Près de 17 000 bénévoles ont rempli 497 000 déclarations de revenus



Environ 4,7 millions de demandes de pages du répertoire de l'impôt du site Web de l'ADRC chaque mois, au cours de la période de production des déclarations

Ce que nous faisons

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) est une organisation diversifiée et complexe dont le budget est de plus de 3 milliards de dollars et qui emploie plus du quart de toute la fonction publique du Canada. Notre mandat consiste à :

- percevoir les recettes et à appliquer la législation fiscale pour le compte du gouvernement fédéral et pour celui de la plupart des provinces et des territoires;
- fournir des services frontaliers et à appliquer la législation relative au commerce international et aux voyages;
- exécuter divers programmes de prestations sociales et économiques destinés aux Canadiens.

Lorsque nous assumons la prestation des services, nous touchons chaque jour la vie de plus de Canadiens que tout autre organisme, et nous sommes le plus important fournisseur de services du secteur public de notre pays.

La carte suivante présente un aperçu de nos activités et donne une idée des nombreuses façons dont nous entretenons des rapports avec les Canadiens, les entreprises nationales et internationales, et les voyageurs qui visitent notre pays.

Notre objectif est toujours de continuer de donner suite aux engagements prévus, mais à un rythme et à un taux abordables, en faisant les bons choix d'investissement à l'appui de nos activités de base et en mettant en oeuvre graduellement notre programme d'innovation dans tous les secteurs d'activité.

Nous visons à utiliser les résultats de nos examens horizontaux pour continuer d'engager les investissements nécessaires dans nos activités de base, de même que dans notre programme d'innovation.

Également donner suite à nos engagements en matière d'innovation, autant en ce qui a trait à la transformation de nos activités qu'aux réformes de la gestion et ce, dans le même cadre.

Pour y arriver, nous continuerons d'assurer une saine gestion tout en examinant d'autres possibilités de réaffectation des ressources. Nous avons entrepris une série d'examen horizontaux pour réévaluer et réaffecter les ressources de façon appropriée, selon une méthode conforme au processus d'examen et de réaffectation des ressources du gouvernement fédéral annoncé dans le dernier budget. Nous visons à utiliser les résultats de ces examens pour continuer d'engager les investissements nécessaires dans nos activités de base, de même que dans notre programme d'innovation.

Le Plan d'entreprise est le principal outil de gestion que nous utilisons pour prendre des décisions informées sur les principales questions de gestion, comme la réaffectation des ressources. Il décrit les engagements prévus, ainsi que la façon dont nous y donnerons suite, pour offrir un meilleur service aux Canadiens. Il nous servira donc de guide pour les trois prochaines années.

Le programme de changement et les engagements en matière de programmes que le plan expose pour la période de planification de 2003-2004 à 2005-2006 sont ambitieux, compte tenu particulièrement d'une économie en pleine expansion et de la croissance de la charge de travail qui en résulte. Cet exercice de réaffectation à l'échelle du gouvernement pourrait avoir une incidence sur nos engagements en matière de sécurité nationale pour les Services des douanes, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de la Déclaration sur la frontière intelligente et du Plan d'action en 30 points, l'initiative du gouvernement en matière de sécurité publique et d'antiterrorisme ainsi que certains éléments du Plan d'action des douanes. Nous continuerons à travailler tant à l'interne qu'en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, pour en arriver à résoudre les questions de financement touchant ces dossiers.

Notre objectif est toujours de continuer de donner suite aux engagements prévus, mais à un rythme et à un taux abordables, en faisant les bons choix d'investissement à l'appui de nos activités de base et en mettant en œuvre graduellement notre programme d'innovation dans tous les secteurs d'activité.

Nous innovons pour l'avenir en vue de relever les nombreux défis de notre cadre opérationnel et de suivre l'évolution des besoins de nos clients, ce qui favorise la satisfaction de la clientèle. Et la satisfaction de la clientèle aide à maintenir la confiance dans nos activités et l'empressement du public à se conformer volontairement à la loi. L'innovation nous aide aussi à établir des manières plus productives de faire les choses afin de réduire nos coûts internes et administratifs, et elle est essentielle pour permettre à l'ADRC de rationaliser complètement la capacité de ses systèmes et d'offrir un plus large éventail de services pour le compte des provinces et des territoires, afin d'aider à réduire dans l'ensemble le coût du gouvernement pour les contribuables.

Alors que l'Agence est entrée dans sa quatrième année complète d'activités, son programme de changement continue de reposer sur l'innovation. Nous recherchons des nouvelles manières de faire les choses pour améliorer l'exécution de nos programmes, pour réduire les coûts, pour réduire au minimum le fardeau de l'observation, pour accroître la confiance et le respect du public, et pour s'acquitter de la promesse de notre Agence d'offrir un meilleur service. Nous continuerons de donner suite à nos engagements avec comme objectif clair et constant d'obtenir des résultats pour les Canadiens et de réaliser un meilleur rapport qualité-coût. En ce faisant, nous sommes guidés par nos quatre objectifs de changement :

- transformation de nos activités de base;
- réforme et renouvellement des ressources humaines;
- réforme et renouvellement administratifs;
- gestion transparente axée sur les résultats.

Entre-temps, nous sommes confrontés à une économie en pleine expansion et à la nécessité de gérer les augmentations de volume de la charge de travail qui en résultent, ainsi qu'à la nécessité de donner suite aux nouvelles priorités du gouvernement, y compris les réductions budgétaires et les nouvelles exigences en matière de sécurité nationale.

Au cours de la dernière année, l'ADRC a mis en œuvre un éventail de mesures visant à renforcer sa capacité de gérer ses ressources et de les réaffecter aux secteurs hautement prioritaires. Par conséquent, nous prévoyons gérer l'incidence d'une économie en pleine expansion et de la croissance des volumes de la charge de travail qui en résulte, particulièrement aux Services fiscaux, mais dans les limites du cadre budgétaire existant de l'ADRC. Nous prévoyons

Introduction

La création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) en novembre 1999 a été accompagnée d'une promesse d'amélioration du service offert aux Canadiens. Pour donner suite à cet engagement, nous avons lancé un programme de changement de grande envergure. Ce programme vise à profiter de la marge de manœuvre dont nous disposons en tant qu'agence pour mettre en œuvre un éventail de réformes qui nous permettront de réaliser notre mandat grâce à une amélioration du service. Nous croyons qu'une amélioration du service renforce notre capacité d'accomplir notre mission : promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, grâce à la communication, à un service de qualité et à une exécution responsable, contribuant ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.

L'« équité » continue d'orienter nos activités de base dans tous les secteurs. Il s'agit d'un facteur clé dans la promotion de l'observation et dans le maintien de la volonté des Canadiens d'observer volontairement la loi. Grâce à la mise en œuvre, couronnée de succès, de la Stratégie en sept points pour l'équité de l'ADRC, ce principe a graduellement été incorporé dans la façon dont nous assumons la prestation quotidienne de nos services. Notre engagement envers l'équité signifie que nous sommes déterminés à fournir aux Canadiens les renseignements et l'aide dont ils ont besoin pour mieux comprendre leurs obligations ainsi que les montants auxquels ils ont droit, et pour s'acquitter plus facilement de ces obligations et recevoir ces montants, tout en prenant les mesures d'exécution nécessaires et responsables lorsque des Canadiens ne respectent pas les règles, de sorte que le système soit juste pour tous les Canadiens. Notre approche visant à obtenir de hauts niveaux d'observation continuera de reposer sur l'application d'une bonne combinaison de stratégies de facilitation et d'exécution, déterminée selon le niveau de risque connexe.

En ce qui a trait à l'innovation, nous avons réalisé, au cours des trois dernières années, de solides progrès. Notre *Plan d'action des douanes*, par exemple, a fourni les éléments de base pour la création d'une frontière plus « intelligente » avec les États-Unis. Il a permis à notre organisation de répondre rapidement aux événements du 11 septembre 2001 et de donner suite aux nouvelles priorités en matière de sécurité nationale et de lutte contre le terrorisme.

Nous profitons de la marge de manœuvre dont nous disposons en tant qu'agence pour mettre en œuvre un éventail de réformes qui nous permettront d'accomplir notre mission, soit d'assurer l'observation de la loi et d'offrir un meilleur service aux Canadiens.

Table des matières

Introduction	8
Cadre stratégique	15
Risques et défis de l'ADRC	21
Innovier pour l'avenir	27
Observation – Nos activités principales	39
Conclusion	67
Conclusion du commissaire	69
Annexes	71

Présentation de la direction

J'ai remis, pour présentation au Parlement, le *Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

À ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

- représentent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats prévus de l'ADRC;
- respectent les principes de la *Loi sur l'ADRC* et les principes de communication des renseignements contenus dans le *Guide pour la préparation du rapport sur les plans et priorités*;
- sont complets et exacts;
- reposent sur des systèmes rigoureux de gestion et d'information établis à l'échelle de l'ADRC.

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour la production du *Résumé du plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*.

Le Cadre de planification, de rapports et de responsabilisation sur lequel est basé ce document a été approuvé par les ministres du Conseil du Trésor et est le fondement de la responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs accordés.



Stephen Rigby

Administrateur supérieur

des affaires financières et

sous-commissaire

Direction générale des

finances et de l'administration

Date: 20 mars 2003

Avant-propos du président

Depuis sa création, l'Agence a fait de remarquables progrès dans sa gestion de son exploitation, en précisant et en améliorant la qualité des services rendus à l'ensemble des Canadiens. Les membres du Conseil sont fiers d'avoir participé à cette entreprise et de faire partie d'une équipe aussi dynamique et engagée. Malgré les nombreux défis qui nous attendent, nous sommes optimistes et certains de pouvoir continuer à améliorer nos prestations.

Durant la période que couvre le plan, l'Agence poursuivra la transformation de ses façons de faire, en tirant avantage des développements technologiques et des nouveaux outils de gestion à sa disposition. Ces changements supposent une grande transparence et un effort accru au niveau de la communication, tant à l'interne qu'avec les différents publics qui transigent avec notre organisation.

Si l'Agence veut remplir ses engagements envers la population, elle doit aussi pouvoir compter en tout temps sur un personnel qualifié et disponible. Elle continuera donc à accorder la plus grande attention à la qualité de ses ressources humaines, à leur formation ainsi qu'aux conditions de travail qu'elle leur offrira.

Enfin, nous devons tenir compte de l'environnement dans lequel nous évoluerons. Les risques et les exigences auxquels toute grande entreprise fait face sont désormais plus complexes et requièrent une gestion très pointue.

Dans ce contexte, on peut certes convenir que le programme est ambitieux. Les membres du conseil en sont conscients, mais ils croient également en l'importance de son exécution pour réaliser l'intégralité de nos programmes.

Je suis donc heureux de présenter le *Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006* à la ministre du Revenu national, l'honorable Elinor Caplan.



Michael L. Turcotte

Le président du conseil de direction,



Pendant que nous allons de l'avant avec la gestion de la frontière intelligente et une nouvelle vision des services fiscaux, nous devons aussi assurer la qualité et l'efficacité de la gestion de nos opérations de base. À cet égard, l'équité du régime fiscal revêt une importance particulière. L'ADRC doit pouvoir démontrer aux Canadiens que la vaste majorité des gens respectent les règles du jeu. Nous faisons du bon travail pour ce qui est d'encourager l'observation des lois fiscales et des lois qui régissent la frontière et les échanges commerciaux — les niveaux d'observation globaux au Canada sont élevés. Mais il est toujours possible de faire encore mieux. Nous continuerons donc d'améliorer la façon dont nous encourageons l'observation volontaire, tout en renforçant nos activités d'exécution visant à repérer et à dissuader l'inobservation délictueuse. Nous sommes déterminés à maintenir des règles du jeu uniformes, à réprimer la fraude et à nous ingérer le moins possible dans la vie des millions de Canadiens qui respectent de bon gré les lois que nous appliquons.

Les engagements que nous avons pris dans ce plan d'entreprise sont ambitieux. Les ressources à investir à l'appui de ces engagements sont considérables, mais elles sont à la hauteur des résultats que nous escomptons pour les Canadiens. L'ADRC continuera d'adopter les mesures qu'exigent une gestion financière rigoureuse des fonds publics qui lui sont confiés.

Après le budget fédéral de février 2003, nous savons que notre financement pour la période de planification pourrait être revu à la baisse, ce qui nous obligerait à rajuster la portée et le calendrier de certains engagements énoncés dans ce plan. Nous collaborerons étroitement avec nos partenaires de l'ensemble du gouvernement pour relever les défis liés aux priorités concurrentes en matière de ressources et nous continuerons de contribuer aux priorités globales du gouvernement. Je suis certain que cette approche, conjuguée à l'engagement manifeste des employés de l'ADRC, permettra à l'Agence de continuer à être un organisme de service attentif, particulièrement innovateur, à un coût acceptable pour les Canadiens.

La ministre du Revenu national,

Elaine Caplan

Elaine Caplan

Message de la ministre

Pendant que se précipitent les événements mondiaux et que s'accroissent les tensions internationales, de nombreux Canadiens partagent une crainte de plus en plus vive au sujet de la sécurité publique. L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) contribue de façon importante aux activités du gouvernement du Canada visant à assurer la sécurité des Canadiens dans ces temps d'incertitude. Une grande partie de ces activités sont assurées par nos Services des douanes, qui protègent nos frontières contre les menaces à la sécurité publique, y compris le terrorisme, tout en facilitant la circulation des marchandises commerciales et des voyageurs légitimes qui revêt une importance cruciale pour notre bien-être économique, en respectant cependant le droit à la vie privée.



Pour relever les défis du 11 septembre, nous avons accéléré diverses initiatives de notre *Plan d'action des douanes* afin de resserrer la sécurité à la frontière. La mise en oeuvre de la Déclaration Manley-Ridge sur la frontière intelligente et du rigoureux Plan d'action en 30 points qui l'accompagne nous permet d'établir une frontière réellement plus intelligente — en recourant à une technologie de pointe et à de nouvelles méthodes d'évaluation du risque, et en offrant à notre personnel des douanes la formation et le matériel appropriés. Par exemple, nous comptons procéder cette année à un essai pilote du programme NEXUS — Air à deux aéroports internationaux. Grâce à une technologie biométrique, le système permettra aux voyageurs préautorisés de passer la douane en fixant tout simplement le regard sur une caméra qui établira leur identité par la lecture de leur empreinte rétinienne. Il ne s'agit que d'un exemple de notre esprit d'innovation et de nos efforts visant à améliorer notre capacité de nous acquitter de notre mandat.

Étant moi-même totalement acquise à l'amélioration continue, je suis fière d'être la ministre d'un organisme gouvernemental qui met l'innovation au coeur de son programme. En lançant l'initiative *Orientations futures* l'année passée et son processus de consultation exhaustive, l'ADRC a écouté ce qu'avaient à dire ses clients des Programmes des services fiscaux et de prestations — particuliers, petites entreprises et grandes entreprises — et a défini une vision de service cohérente pour l'avenir et une série d'innovations pour mieux satisfaire leurs besoins, qui seront mises en oeuvre en fonction des ressources et à une cadence qui assurera un bon équilibre entre les activités principales et les innovations.

innovation, notre *Résumé du Plan d'entreprise* fournit un sommaire des orientations stratégiques et opérationnelles, des objectifs et des stratégies de l'ADRC, et des renseignements financiers justificatifs.

Pour plus de renseignements de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, consultez notre site électronique: <http://www.ccr-aadrc.gc.ca>



Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006

*Pour vous servir encore mieux !
More Ways to Serve You!*

 Agence des douanes
et du revenu du Canada
Canada Customs
and Revenue Agency

 Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins humains, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-36
ISBN 0-660-62213-0



Agence des douanes et du revenu du Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Government
Publications

Canada Economic Development for Quebec Regions

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

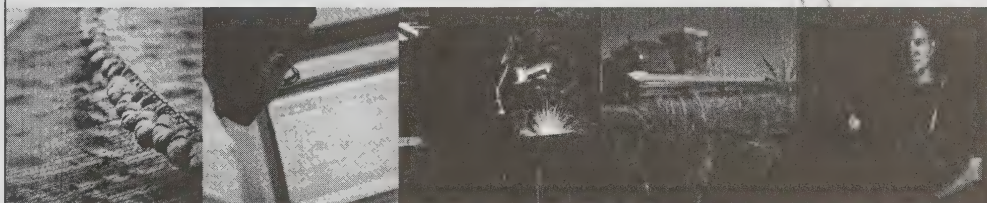
Catalogue No.: BT31-2/2004-III-96
ISBN: 0-660-62249-1

Economic Development



Report on Plans and Priorities 2003-2004

Estimates



Allan Rock

Minister of Industry and
Minister responsible for the
Economic Development Agency of Canada
for the Regions of Quebec



TABLE OF CONTENTS

I	MESSAGES	1
	Minister's Portfolio Message	1
	Message from the Secretary of State	3
	Management Representation Statement	5
2	RATIONALE	7
3	PLANNING OVERVIEW	9
	3.1 Summary	9
	3.2 Implementation of the mandate	9
	3.3 Planning context	9
	3.3.1 National economic development policy	9
	3.3.2 Development challenges in the global economic context	10
	3.3.3 State of development of Quebec economy and regions	11
	3.4 Lessons learned from past experience	12
	3.5 Agency intervention framework, resources and network	12
	3.5.1 Strategic intervention framework	12
	3.5.2 Resources entrusted to the Agency to fulfill its mandate	14
	3.5.3 Agency network for implementing horizontal initiatives	15
	3.6 Initiatives to which special attention will be paid	16
	3.7 Factors likely to influence Agency performance over the next few years	17
	3.8 Agency performance review and measurement strategy	17
4	PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME	19
	4.1 Summary	19
	4.2 Details	20
	4.2.1 Strategic outcome #1:	
	Enterprise development	20
	Priority 1.1 General information and awareness	23
	Priority 1.2 Establishment of strategic enterprises	24
	Priority 1.3.1 Competitiveness — New business practices	25
	Priority 1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	26
	Priority 1.3.3 Competitiveness — Commercialization	27
	Priority 1.4 Development of small enterprises	29
	4.2.2 Strategic outcome #2:	
	Improvement of the environment for economic development of the regions	31
	Priority 2.1 Local capability to energize development of the local economy	33
	Priority 2.2 Economic enhancement of regional development assets	35
	Priority 2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	36

4.2.3	Strategic outcome #3:	
	Development and renewal of community infrastructure	38
Priority 3.1	Drinking water and wastewater infrastructure	38
Priority 3.2	Local transportation infrastructure	38
Priority 3.3	Assets with an economic, urban or regional impact	38
5	ORGANIZATION	41
6	APPENDICES	43
6.1	Financial and non-financial assistance	43
6.1.1	Financial assistance programs	43
6.1.2	Non-financial assistance	46
6.2	Financial tables	47
6.2.1	Summary of transfer payments	47
6.2.2	Details on the transfer payments program	48
6.2.3	Source of non-respendable revenue	49
6.2.4	Net cost of program for the year covered by Estimates	50
6.3	Sustainable development strategy	51
6.4	List of Canada Economic Development offices	53
6.5	Index	54



MESSAGES

Minister's Portfolio Message

I am proud to report on the measures being taken by the Industry Portfolio to help realize the government's goal of moving Canada into the ranks of the most innovative countries in the world by the year 2010. In today's global economy, innovation is the key to success. Thanks to innovation, we are finding new ways of thinking and better ways of working.

As the Minister responsible for the Industry Portfolio, I was pleased to be part of creating *Canada's Innovation Strategy*, which was launched in February 2002.

Throughout the year, Industry Canada and its partners held 34 regional innovation summits and took part in many expert round tables and sectoral meetings. In all, the views of more than 10,000 Canadians were heard. That exciting and productive process culminated at the National Summit on Innovation and Learning, which brought together more than 500 business, government and academic leaders, as well as representatives from non-governmental organizations.

The Government of Canada is listening to Canadians. During the engagement process many excellent ideas were brought forward and, at the National Summit, were ranked in order of priority. Eighteen items were identified for action over the short term. I want to emphasize, however, that the process being discussed will be fully implemented over a 10-year period and must involve not only the Government of Canada, but all of its partners. Still, we have forged a very good beginning, and I am very encouraged by the positive response of the business and academic communities to the measures taken to date.

The Industry Portfolio's 16 member organizations work in partnership to ensure that Canadians have the support they need to meet the challenges of a rapidly evolving world economy. The cornerstone of all our future activities will be innovation.

Industry Portfolio

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada*
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission*
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Enterprise Cape Breton Corporation*
- Industry Canada
- Infrastructure Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada*
- Statistics Canada
- Western Economic Diversification Canada

**Not required to submit a Report on Plans and Priorities.*

It is my great pleasure to present the *Report on Plans and Priorities* for Canada Economic Development for Quebec Regions, which describes their expected achievements and results over the next three years. The Agency's mandate is to promote the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment, with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term.

To that end, the Agency targets three strategic outcomes: Enterprise development, Improvement of the environment for economic development of the regions, and Development and renewal of collective infrastructure. Fostering innovation is one of the Agency's core concerns, as it was last year. Economic adjustment of regions experiencing difficulty — requiring an upgrading of technological capability for many of them — is another core concern for Canada Economic Development.

We have made great strides forward in working with Canadians through the engagement process for *Canada's Innovation Strategy*. We connected with businesspeople, academics and private citizens in every region of the country. I am confident that this renewed partnership will flourish over the coming year and that the results of our efforts will mean more and better jobs, a stronger and more dynamic economy, and a better quality of life for all Canadians.

A handwritten signature in dark ink, reading "Allan Rock", positioned above a horizontal line.

The Honourable Allan Rock

Message from the Secretary of State

In establishing its plans and priorities, Canada Economic Development takes many contextual elements into account, including the Government of Canada's economic policy, the challenges specific to the economies of Quebec's regions, and regional economic development players' expectations. The objective of our core mandate remains that of building dynamic communities where citizens can enjoy a high quality of life.

At the heart of regional economic development, innovation occupies a critical position. To maintain their competitiveness, enterprises have to show flexibility and vision to respond to changing market needs in time with ever-shorter development and commercialization cycles. In that context, isolation is a drag on prosperity: through networking and information technology, all regions, even the most remote, and all industries, even the most traditional, can harness business opportunities and reach much larger markets.

Canada Economic Development takes an active part in implementing the Government of Canada's main economic priorities throughout Quebec, with respect, for instance, to enhancement of productivity, local development and sustainable development. Our action is targeted essentially at three main strategic outcomes: Enterprise development, Improvement of the economic environment of the regions, and Renewal of community infrastructure.

Within the framework of the Government of Canada's commitment to promoting equal opportunity for all Canadians, Canada Economic Development has introduced Regional Intervention Strategies (RISs) in each region that will work toward more closely meeting the needs of the knowledge economy and help communities meet the challenges involved in the difficulties specific to them. Through dialogue and close co-operation with local and regional organizations, the RISs also pursue the goal of working with small- and medium-sized enterprises (SMEs) to develop and apply new technology in traditional sectors or promising new niches.

The success of our approach, while based on enhancement of local expertise, is also built on the use of our financial assistance programs. Thus, we provide sustained support for SMEs and their integration into the new market through the program of assistance for the development of SMEs in Quebec (IDEA-SME). To support major projects likely to have a strategic impact on a community's or region's economy, we turn to the Regional Strategic Initiative (RSI) programs. Finally, we round out our action with various assistance measures, notably the Quebec — Chaudière-Appalaches Technoregion Fund and the Rural Enterprise Program, reflecting our concern for adjustment to the new economic realities and the increasingly varied needs of business executives and regions.

The Agency ultimately aims for a situation where enterprises in each region can successfully grow and create sustainable employment. Our interventions are carried out essentially through financial assistance in the form of grants or contributions. The first observable results are the completion of projects specifically supported, and these results usually materialize within a timeframe of 3-24 months. Enhanced competitiveness and increased sales are longer-term indicators of the appropriateness of our intervention. Over a longer, 5-8 year horizon, we hope the increase in regional economic activity, in its broadest sense, as well as in employment and income will mean Canadians have more opportunities and a better quality of life in their local environment.

While working on enterprise development and improvement of the context for economic development, we pay special attention to improving our services and are continuing to implement an integrated performance measurement strategy. In the context of modernization of management practices, evaluation of programs and our practices is an effective tool for change which also enables us to maintain a high level of client satisfaction and guide the training activities offered to Agency personnel. Moreover, through results-based management, we can measure the quality of the process by means of performance indicators associated with each stage of intervention vis-à-vis enterprises.

By fostering the best conditions for development possible, we are contributing to building a country where equal opportunity and quality of life within their local setting and in line with their own priorities are tangible realities for all Canadians.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claude Drouin', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Claude Drouin
*Secretary of State responsible
for Canada Economic Development
for Quebec Regions*

Déclaration de la direction

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.
- La structure du rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



 / André Gladu
Sous-ministre

Date : 19/02/2003



2

RATIONALE

Canada Economic Development
for Quebec Regions' mandate is to:

*promote the economic development
of the regions of Quebec,
paying special attention to those
experiencing slow economic growth
and inadequate employment,
with a view to the enhancement
of prosperity and employment in the long term.*

Information concerning the Agency is available at the following Web address:
www.dec-ced.gc.ca.



3.1 Summary

The Agency elicits, accompanies and supports the implementation of economic development projects in Quebec where the prime contractors are the enterprises, organizations and municipalities supported. The Agency's strategic orientations are largely based on the Government of Canada's economic development priorities, and also take into account the challenges, potential and specific features of the economies of each region of Quebec. Fostering innovation and economic adjustment by regions in difficulty remains, as it was last year, one of the Agency's key concerns. To fulfill its mandate, the Agency works closely with a broad array of economic development agents, including many local and regional organizations, other federal departments and agencies, and the Quebec government.

Canada Economic Development's strategic intervention framework identifies three strategic outcomes: Enterprise development, Improvement of the economic environment of the regions, and Development and renewal of community infrastructure. To work toward the realization of the first two outcomes, the Agency recently instituted, in consultation with the local economic milieu in each region of Quebec, forward-looking regional intervention strategies (RISs) fully geared to the development issues specific to each of the regions. The third strategic outcome consists in implementation of the Infrastructure Canada Program in Quebec, a special mandate entrusted to the Agency by the Government of Canada.

3.2 Implementation of the mandate

In order to foster the implementation of promising projects, the Agency primarily uses financial assistance, that is, transfer payments mainly taking the form of contributions. It has to meet the terms and conditions specific to each of its grants and contributions programs, as approved by Treasury Board. Its financial assistance programs are briefly described in Appendix 1.

To work toward realizing the planned strategic outcomes, the Agency has a network of 14 business offices across Quebec, an office in Gatineau which handles liaison with the federal government, and a Head Office in Montreal. Section 6.4 lists contact information for the Agency's business offices. This list may also be consulted on the Web at www.dec-ced.gc.ca under "Programs".

3.3 Planning context

Canada Economic Development establishes its plans and priorities taking several contextual factors into account, notably: Government of Canada economic development policy (Section 3.3.1), development challenges in the new global economic context (Section 3.3.2), and the state of development of the economy of the regions of Quebec (Section 3.3.3).

3.3.1 National economic development policy

The Government of Canada has made a formal undertaking to promote equality of opportunity for all Canadians, in particular by fostering economic development. In fulfilling its mandate, the Agency helps the Government of Canada deliver on this commitment.

Through its plans, which are presented in Section 4, the Agency will make a significant contribution to the Government of Canada's efforts to achieve objectives set in the Speech from the Throne presented on September 30, 2002:

- to target its regional economic development activities to better meet the needs of the knowledge economy and address the distinct challenges of Canada's urban, rural and northern communities
- to work with small- and medium-sized enterprises (SMEs) in the development and application of new technologies in traditional and emerging sectors
- to position Canada as a world leader in such areas as health sciences, biotechnology and clean energy
- to build world-class cities and healthy communities
- to modernize infrastructure.

The Agency carries out its mandate in such a way as to contribute also to the attainment of other national priorities, including those related to innovation, export development, sustainable development and Aboriginal economic development.

3.3.2 Development challenges in the global economic context

With the gradual advent of a knowledge-based globalized economy, the issue of economic development is constantly evolving.

Innovation is at the heart of this new issue. To maintain their competitiveness and thrive in this new context, enterprises have to exhibit flexibility, continuously innovate in products and services, and adopt advanced technology. Enterprises also have to know how to act quickly in a context where product development and commercialization cycles are increasingly short. For many enterprises, exporting is crucial to their growth. To innovate, export and develop their competencies in these fields, they have to be able to count on high-quality human resources.

Enterprises cannot successfully innovate in a vacuum. Their ability to innovate largely depends on a set of external resources, such as knowledge infrastructure and information networks. And the co-operation of all regional players is a critical condition for enterprises' success.

Major urban centres are the preferred sites for development of technological capabilities; the concentration of these capabilities favours synergy and the establishment of a critical mass of activities. But the new economic development outlook is not reserved for large urban centres and enterprises specializing in products and services with a high technology content. New business opportunities also arise in traditional sectors and remote regions. For instance, rapid growth is being seen in world demand for specialized products, environmental products, personalized products, design products, local farm produce, entertainment products and tourist destinations.

By creating enterprises and ensuring business growth, entrepreneurs play a central role in the realization of new development opportunities. Young graduates, for their part, open to new technology and globalization, represent a special hope for economic renewal in each region.

3.3.3 State of development of Quebec economy and regions

In many respects, the Quebec economy is currently performing well. The transition to the knowledge economy is already well under way, and should continue over the next few years. Thus, the number of enterprises actively involved in R&D is on the rise, and exports are posting sustained growth as well as being increasingly diversified. Also, 2002 will have been an outstanding year for job creation.

These results reflect the dynamism of Quebec's economic development agents and renewed vibrancy from urban and rural communities for developing promising projects. The Agency's proactive approach will in turn have helped mobilize the local economic milieu in the design of these strategic projects.

But the recent positive economic situation is not sufficient to offset the cumulative impact of several decades of delay. For instance, significant catching-up remains to be done in terms of private sector capital expenditures, which are essential for enhancing enterprises' and regions' competitiveness. Much ground also has to be made up with respect to innovation and adoption of top-performing technologies by small- and medium-sized enterprises (SMEs). Quebec enterprises are behind in terms of adoption of 14 of the 26 advanced technologies listed by Statistics Canada in 1998, three of which are essential to the knowledge economy, namely, communications networks, design and engineering, and automated handling. This situation is reflected in Quebec's productivity level, which lagged 5% behind the Canadian average during the period 1997-2001.

Some Quebec regions are having difficulty adjusting to the new global economic environment, at a time when they have to fit into an increasingly knowledge-based economy. Thus, of Canada's 69 economic regions, Quebec had 7 of the 19 regions with the highest jobless rates in 2002.

The economy of regions far from major urban centres is built primarily on natural resource development. These regions face many challenges, notably their declining population, the exodus of young people and access to a skilled labour force for enterprises.

As to the Saguenay metropolitan area and the Rimouski and Rouyn-Noranda urban areas, they are increasingly building their development on their universities and research centres, which are their gateway to the knowledge economy. These centres' specialized expertise, whether in aluminum processing, management of fish resources or mining, enables them to invest their knowledge in niches that are strategically placed for development.

The regions closest to Quebec's urban core count on a dynamic manufacturing sector, especially in the Drummondville, Victoriaville and Beauce areas, while the Sherbrooke and Trois-Rivières metropolitan areas are increasingly deriving their economic vitality from the presence of their universities and research centres.

Governments are the prime employers in the Quebec City and Gatineau metropolitan areas. For several years, development efforts have focussed on diversification of the regional economic fabric, and these regions now boast a growing pool of enterprises and institutions operating in promising knowledge-based sectors and a number of new-economy niches, such as optics-photonics, new information and communications technologies (NICT) and the biomedical industry.

Accounting for 46% of the province's population and 55% of its gross domestic product (GDP), the Greater Montreal area has successfully developed substantial competitive advantages over the past few years in several leading-edge sectors, such as aerospace, telecommunications and pharmaceutical products. With more than 2,200 establishments active in R&D and its numerous public institutions of research and higher education, Montreal is the main focus of research and development in Quebec. But with respect to a series of key indicators like the employment level, unemployment rate and income per inhabitant, Montreal still trails the other 25 major cities in Canada and the U.S.

3.4 Lessons learned from past experience

Information generated by evaluations, audits and surveys conducted over the past few years encourages the Agency to continue and consolidate its approach to intervention in economic development.

For instance, with respect to the incentive aspect of the financial assistance provided by the Agency, close to 90% of clients reached consider it would have been impossible for them to complete their project on the same scale or within the same timeframe. On the employment front, studies conducted by an outside firm show that most of the jobs created during the year in which the project was completed still exist three years later and that there is, in many cases, an increase in the number of jobs created. A further interesting result is that close to 90% of the enterprises to which the Agency provided financial assistance during fiscal 1997-1998 have since maintained or improved their sales.

Evaluations of Agency programming conducted by independent firms underscore the relevance of this programming. In fact, the evaluators note that in comparison with the regional development programs in effect in Europe, the Regional Strategic Initiatives (RSI) program belongs to that rare group of innovative programs which target the region rather than the enterprise and support the development of innovation capabilities. As to the Program of assistance for the development of Quebec SMEs (IDEA-SME), the evaluators are of the view that it was beneficial for a significant number of small and medium-sized enterprises (SMEs) and organizations in terms of identification and development of new markets in Canada and elsewhere, development and commercialization of new products, and technological innovation.

The results achieved by the Agency comply with the principles of sound management of public funds. Thus, in her November 2001 report, Canada's Auditor General expressed herself satisfied with the Agency's programming management framework, which is clear, detailed and relevant.

3.5 Agency intervention framework, resources and network

3.5.1 Strategic intervention framework

Taking into account national policy and the challenges of economic development of the regions of Quebec, the Agency clarified its orientations two years ago, and set up an intervention framework which specifies its priorities and planned results. The orientations chosen by the Agency place special emphasis in particular on the adoption of new technology by Quebec SMEs, innovation and the knowledge economy, and economic adjustment of communities and regions in difficulty, in a perspective of sustainable economic development. The Agency's intervention framework also emphasizes the challenge of infrastructure renewal.

To act on these issues, the Agency has selected 12 priorities arranged under three strategic outcomes, as follows:

- Enterprise development,
- Improvement of the environment for economic development of the regions, and
- Development and renewal of community infrastructure.

The plans and priorities corresponding to each of these strategic outcomes are reviewed in detail in Section 4.

The first strategic outcome targets enterprise development. Enterprises are the prime engine of economic development and wealth creation. The growth of enterprises which innovate and export has a particularly stimulating effect on economic development and lasting employment growth. The Agency works in particular with small- and medium-sized enterprises (SMEs) and non-profit organizations providing services to enterprises. For this strategic outcome, the Agency's main priorities concern establishment of strategic enterprises, enterprises' competitiveness and development of small enterprises.

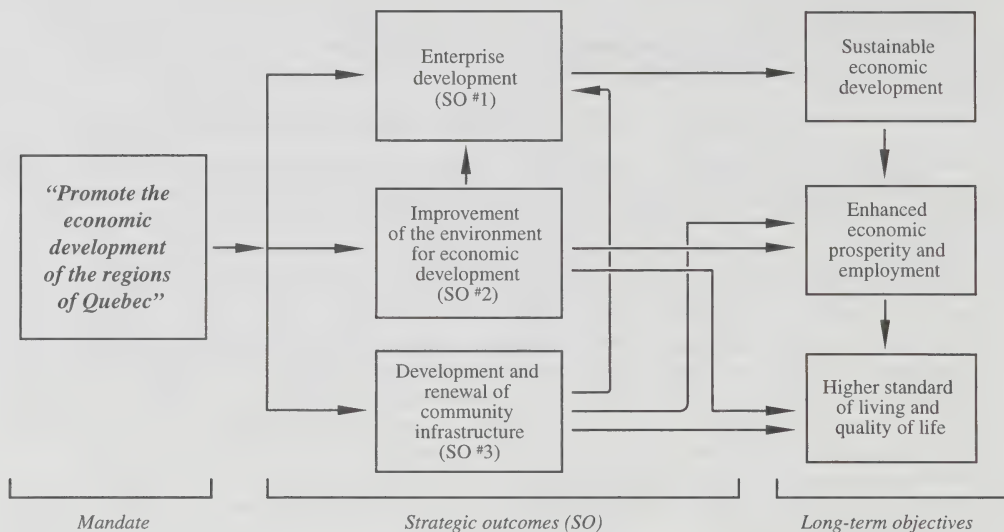
Since enterprises need an environment conducive to their development, the second strategic outcome targets improvement of the environment for economic development of the regions. In this case, the Agency interacts more particularly with the key economic players in the different regions of Quebec, such as agencies offering local joint action and mobilization services and operators of community facilities with an economic role, tourist attractions and pre-commercial research centres, for instance. With regard to this strategic outcome, the Agency's priorities concern local capability to energize development of the local economy, economic enhancement of regional development assets, and development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages.

Since community infrastructure is essential for a region's economic vitality, enterprises' operations and citizens' quality of life, the third strategic outcome targets development and renewal of community infrastructure in the different regions of Quebec. The Agency works on this third strategic outcome in co-operation with municipalities, inter-municipal boards and the Quebec government. What is special about this latter strategic outcome is that it reflects a special mandate whose implementation the Government of Canada has entrusted to the Agency, for Quebec, namely, the Infrastructure Canada Program. The Agency's priorities for this strategic outcome correspond to the three components of the program, namely, drinking water and wastewater infrastructure, transportation infrastructure and systems, and assets with an economic, urban or regional impact.

The Agency's strategic outcomes are presented in the following diagram. The first two strategic outcomes correspond to the Agency's core mandate. This diagram shows how the pursuit of these three strategic outcomes enables Canada Economic Development to contribute to attainment of its mandate. It also illustrates how the Agency contributes to enhancing economic prosperity and job creation, two fundamental aspects of Quebecers' standard of living in the regions.

To work on enterprise development and improvement of the environment for economic development, the Agency has set up, in each region of Quebec, a forward-looking Regional Intervention Strategy (RIS) which builds significantly on innovation in a manner geared to the development context specific to each region. Made to measure so as to enhance each region's potential, these strategies build on their economic strengths, local industrial and institutional fabric, competitive advantages and niches of excellence (for instance, aluminum in Saguenay, the mining industry in Abitibi, the marine sector in Eastern Quebec, or optics-photonics in Quebec City). The regional intervention strategies were developed through a process of consultation and dialogue with, and mobilization of, regional economic agents. Through its support for the development of niches of excellence within the framework of its regional strategies, the Agency helps the regions meet the challenges of Canada's Innovation Strategy, which targets in particular the formation of industrial clusters that are competitive on an international level and the reinforcement of communities' performance in terms of innovation.

Canada Economic Development Mandate, strategic outcomes and long-term objectives



Under its core mandate, the Agency tends to place greater emphasis on innovation in its different forms. For instance, the Agency has provided financial assistance for projects targeting enhancement of research. It provides financial incentives for implementation of projects involving the pre-startup and startup of technological enterprises, adoption of advanced business practices, access by enterprises to specialized technology transfer services and development and commercialization of new products by enterprises. The Agency also supports increased pre-competitive research and development (R&D) activities which lead to the improvement and marketing of products and processes. Innovation in sustainable development technology is one of the Agency's pathways for action.

3.5.2 Resources entrusted to the Agency to fulfill its mandate

For 2003-2004 — 2005-2006, the Agency will have a contributions budget of \$1,009 million, including \$640 million for its core mandate, and \$369 million for implementation of the Infrastructure Canada Program. The Agency expects, in 2003-2004, to be able to count on the services of the equivalent of 370 full-time employees (FTEs).

3.5.3 Agency network for implementing horizontal initiatives

To implement its intervention framework, Canada Economic Development teams up with a broad network of development agents throughout the regions of Quebec. The Agency elicits, accompanies and supports the completion of economic development projects in Quebec, whose implementation proper lies with the enterprises, organizations and municipalities supported. Thus, all projects receiving Agency assistance are “horizontal initiatives”. Often the Agency’s action on development is carried out through intermediary groups that the Agency helps to finance. The Agency’s network in the regions of Quebec helps it not only to implement its intervention framework, but also to stay well-informed as to the evolving challenges of Quebec SMEs and regional issues.

The Agency works with more than 100 local organizations, many of which have the mandate to provide specialized services to regional enterprises. Many organizations are volunteer-based and reflect citizens’ desire to play a major role in economic development. For instance, the Community Futures Development Corporations (CFDCs), Business Development Centres (BDCs) and Community Economic Development Centres (CEDCs) can count on the involvement of more than 1,400 volunteers who devoted 40,000 hours to their communities’ development in 2001-2002.

Many other examples of co-operation should be emphasized. The Agency works closely with Montreal’s World Trade Centre and a network of regional export-assistance organizations to contribute to the attainment of national objectives for development of international markets. The Agency also works with the *Association de la recherche industrielle du Québec* (ADRIQ) and the *Ordre des ingénieurs du Québec* (OIQ) to promote innovation in enterprises. The *Groupement des chefs d’entreprises*, the *Manufacturiers et exportateurs du Québec*, various trade associations and the boards of trade and chambers of commerce are just some of those working with the Agency.

As a member of the Industry Portfolio, the Agency works dynamically and in close co-operation with several departments and agencies of the Government of Canada to foster implementation of horizontal initiatives, using a complementary approach that builds on each organization’s specific expertise. Especially close co-operation has been instituted through such co-ordination mechanisms as Team Canada or the Canadian Technology Network (CTN). The Agency also works with the National Research Council of Canada (NRC) member of the Industry Portfolio, Canadian Heritage (including Parks Canada), Transport Canada, Fisheries and Oceans Canada, Natural Resources Canada (including Forestry Canada), and many others.

In some cases, other federal departments or agencies act as prime contractors for projects which, in line with the Agency’s regional intervention strategies (RSIs), appear to have the most strategic impact on a region’s economic development. For instance, Canada Economic Development and the NRC are working together to set up the Aluminum Technology Centre in Saguenay, and to establish the Montreal Aerospace Manufacturing Technology Centre, and they are jointly supporting the Biotechnology Research Institute, also located in Montreal.

In the case of programs corresponding to its core mandate, the Agency co-operates on a case-by-case basis, without any formal framework, with several Quebec government departments and agencies to foster implementation of development agents’ projects when those projects correspond to the priorities of the Government of Canada, the Agency and the local economic milieu. In this context, some projects supported by the Agency are also backed by the Quebec government, or by other Government of Canada departments and agencies, or by municipal authorities. Moreover, in the case of the Infrastructure Canada Program, a formal co-operation agreement was signed with the Quebec government.

3.6 Initiatives to which special attention will be paid

In view of evolving national priorities and the emergence of new development challenges in the regions of Quebec, the Agency intends to pay special attention over the coming fiscal years to the initiatives presented below. These have been selected in a spirit of continuity and consolidation, in the wake of the previous *Report on Plans and Priorities*. Fostering innovation remains, as it was last year, one of the Agency's key concerns. The Agency is also concerned with the economic adjustment of regions in difficulty; in many of these regions, their adjustment largely depends on increasing their technological capability.

INITIATIVES TO WHICH THE AGENCY WILL PAY SPECIAL ATTENTION	
Canada Economic Development's key concerns	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fostering innovation remains, as it was last year, one of the Agency's key concerns, along with the economic adjustment of regions in difficulty.
Prior initiatives which the Agency continues to promote	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continuation until late March 2005 of special initiatives in support of innovation, include assistance for productivity enhancement and assistance for funding of testing and experimentation. ■ Maintenance of attention paid to regions experiencing the most difficulty adjusting to the new economic context; continuation of special support for the economy of the Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine region. ■ Continuation of active participation by Agency personnel in the mobilization of economic development agents of the regions of Quebec, notably by helping regional development agents in the design and implementation of strategic projects.
New initiatives	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementation in Quebec of the Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP), a special three-year national initiative. ■ Implementation in Quebec of the measures announced by the Government of Canada to assist communities affected by the lumber issue, namely: (i) the contribution program for the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative, a special initiative overseen by Industry Canada; (ii) support for creation of the <i>Centre intégré en pâtes et papiers</i> in Trois-Rivières; and (iii) support for the Research Consortium on the Commercial Boreal Forest in Saguenay.
Key government management initiatives	<ul style="list-style-type: none"> ■ Under the Service Improvement Initiative: maintenance of Agency clientele's high satisfaction levels with regard to its services; continuation of its service improvement approach; transition to the new ISO 9001: 2000 standard. ■ In the perspective of results-based management: continuation of the development and implementation of an integrated performance measurement strategy. ■ Under the Modern Comptrollership initiative: implementation of an action plan to improve management practices. ■ Under the initiative to improve service delivery methods: continuation of electronic service delivery in the context of the Government On-Line (GOL) initiative.

3.7 Factors likely to influence Agency performance over the next few years

Economic development depends on local and regional enterprises and those who design and carry out the projects backed by the Agency. The result is great interdependence among, on the one hand, the dynamism of all those involved and, on the other hand, the Agency's level of activities and its results, over which it consequently does not have absolute control. In fact, while the Agency pursues a proactive approach and works to mobilize development agents, it is they who ultimately decide which projects they put forward, end up carrying out and the timetable to follow, and those they will drop.

In this context, the prevailing economic situation in 2003 and the following years will influence local players' decisions as to whether or not to go ahead with the implementation of their development projects. For the next few years, the economic situation should be conducive to fulfilment of the Agency's mandate. But this forecast contains some uncertainties associated with the performance of the U.S. economy, since the USA is the main destination for Quebec exports, and with developments in industries of crucial importance for the Quebec economy and the Montreal area, such as telecommunications and aerospace. The situation specific to the regions whose economies are based primarily on resource development will depend on how the prices of their products evolve on international markets, and that is hard to predict. The situation of certain regions where forestry is one of the main activities depends on developments in the lumber dispute with the United States.

The Agency has also introduced a strategy to manage its business risk so as to minimize its potential impact on Agency performance.

3.8 Agency performance review and measurement strategy

The Agency's integrated review strategy includes evaluations, audits and surveys. Over the next few years, the Agency's five-year review plan provides for the audit and evaluation of its programs, including the Canadian Support Program for the Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine Economy and the Community Futures Program (CFP). The results of these reviews will enable the Agency to derive lessons and incorporate appropriate adjustments into its management and intervention methods in the regions of Quebec. Canada Economic Development's *Performance Report* for the period ending March 31, 2002 may be consulted at the following address: <http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-EN/rmr2002an.pdf>

In a results-based management perspective, the Agency is continuing to develop and implement an integrated performance measurement strategy. The efforts invested are aimed in particular at improving continuous performance measurement with respect to each of the determining stages in the process, namely, establishment of objectives and performance indicators for each of the projects receiving an Agency contribution until reporting to the Parliament of Canada and Canadians.

Information on results derived from reviews and ongoing monitoring of project performance contributes to that found in the Treasury Board Secretariat of Canada paper entitled *Canada's Performance* under the heading "Economic Opportunities and Innovation in Canada". Nonetheless, to the extent that the Agency works with many development agents in the regions of Quebec, including different levels of government, the results achieved by the Agency constitute only one of the many factors contributing to the economic development of the regions of Quebec and to the variation in the major indicators identified in *Canada's Performance*, such as employment, gross domestic product (GDP), research and development expenditures and exports.



PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

4.1 Summary

The Agency targets three strategic outcomes to contribute to the economic development of the regions of Quebec: (1) Enterprise development; (2) Improvement of the environment for economic development of the regions; and (3) Development and renewal of community infrastructure. The first two strategic outcomes comprise the Agency's core mandate. Of the two, "Enterprise development" remains the most significant in terms of allocation of financial resources. The Agency expects spending on "Enterprise development" and "Improvement of the environment for economic development of the regions" will be split approximately 60/40 over the next three fiscal years taken as a whole.

An overview of priorities for each strategic outcome is presented in the following table:

STRATEGIC OUTCOME #1: ENTERPRISE DEVELOPMENT

Resources: \$385 million in grants and contributions expenditures over three years ^{1, 2}

Priorities:

- 1.1 General information and awareness
- 1.2 Establishment of strategic enterprises
- 1.3.1 Competitiveness — New business practices
- 1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products
- 1.3.3 Competitiveness — Commercialization
- 1.4 Development of small enterprises

STRATEGIC OUTCOME #2: IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS

Resources: \$255 million in grants and contributions expenditures over three years ^{1, 2}

Priorities:

- 2.1 Local capability to energize development of the local economy
- 2.2 Economic enhancement of regional development assets
- 2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages

¹ This figure should be seen as an approximation, and may be subject to adjustment.

² The Agency cannot produce an estimate expressed in terms of full-time equivalents for the number of its employees whose work is attributable to "Enterprise development" or "Improvement of the environment for economic development of the regions", because a large number of employees work inextricably toward both outcomes: 354 full-time equivalents (FTEs) will be devoted in 2003-2004 to achievement of these two outcomes, which form Canada Economic Development's core mandate, including general support for Agency operations.

STRATEGIC OUTCOME #3: DEVELOPMENT AND RENEWAL OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE ¹

Resources: \$369 million in grants and contributions expenditures over three years

Priorities:

- 3.1 Drinking water and wastewater infrastructure
- 3.2 Local transportation infrastructure
- 3.3 Assets with an economic, urban or regional impact

³ This third strategic outcome constitutes a special mandate whose implementation the Government of Canada has entrusted to the Agency; this involves the Infrastructure Canada Program, which has a dedicated budget; 16 full-time equivalents (FTEs) are devoted exclusively to implementation of the program.

4.2 Details

4.2.1 Strategic outcome #1: Enterprise development

Rationale

Enterprises are at the heart of the economic development of Quebec's regions. Indeed, it is through enterprises that a region's economic development takes place. For Canada Economic Development, developing enterprises should translate into more dynamic, more competitive enterprises, capable of generating greater prosperity and more jobs in their home regions. In 2002, some 90% of new jobs created in Quebec appeared in enterprises with no more than 100 employees.

To maintain their competitiveness and prosper in the context of globalization of the economy and accelerating technological progress, enterprises are well-advised to identify strategic information effectively and incorporate it in their decision-making. They have to show themselves capable of greater flexibility, and innovate rapidly and constantly in line with ever-shorter product development and commercialization cycles. It is also worth their while adopting advanced technology, innovative production processes, new methods of organization and new business management processes, such as strategic alliances, subcontracting, e-business, etc. To sustain their growth, enterprises have to be able to count on quality human resources, too.

Not all enterprises operate on international markets right after startup. In most cases, small enterprises start out serving the markets in their regions; some of them will then successfully make a name for themselves on the national and international economic stage. Regardless of how they develop in future, small enterprises are an essential element in maintaining the economic vitality of rural communities and regions far from major urban centres.

Priorities

In view of this context, the Agency has selected six priorities for fostering enterprise development. These priorities are listed in the box entitled “Strategic outcome #1: Enterprise development” and are presented in detail in the following pages.

STRATEGIC OUTCOME #1: ENTERPRISE DEVELOPMENT

Facilitate the growth of enterprises' business

Agency priorities	Goals
1.1 General information and awareness	■ Improve enterprises' access to information likely to inform their business decisions.
1.2 Establishment of strategic enterprises	■ Support the establishment and early expansion phases of enterprises in economic activities deemed strategic for a region's development.
1.3.1 Competitiveness — New business practices	■ Increase the use of new business practices in enterprises so as to maintain and reinforce their competitiveness.
1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	■ Increase enterprises' ability to adapt and test a new or improved product, service or production process so as to maintain and reinforce their competitiveness.
1.3.3 Competitiveness — Commercialization	■ On a priority basis, increase innovating enterprises' ability to commercialize their products on international markets so as to maintain and reinforce their competitiveness.
1.4 Development of small enterprises	■ Foster the growth of small local and regional enterprises.

Outputs and anticipated results chain

Canada Economic Development contributes to the development of enterprises by helping them carry out projects that match the priorities presented above. To do so, the Agency primarily uses financial assistance, as an incentive, when it has sound reasons for believing that these projects will not be carried out without such assistance or will not be carried out on the same scale or within the same timeframe. The Agency also contributes to the financing of organizations which provide enterprises with specialized services that fit in with its priorities. The Agency's financial assistance programs are described in greater detail in Section 6.1.

Enterprise development is the first strategic outcome targeted by the Agency to contribute to the economic development of the regions of Quebec. The Agency's ultimate goal is for the enterprises in each region to successfully grow and create sustainable jobs. To foster enterprise development, the Agency primarily uses competitiveness reinforcement strategies, with innovation prominent among them. In the context of market globalization, the Agency considers that export growth contributes particularly strongly to increasing the prosperity of a region's residents and their employment income; in terms of results, the Agency is consequently specially interested in increases in enterprises' sales on outside markets.

The Agency's outputs are the financial assistance received by its clientele, consisting of enterprises and organizations offering services to enterprises. In chronological order of appearance, the first observable results of Agency assistance will be completion of the projects supported, and this generally occurs within 3-24 months, depending on their nature and complexity. Completion of these projects should enable the enterprises assisted to maintain or enhance their competitiveness, and that should subsequently translate, over the years, into an increase in sales and in their number of employees and, for some of them, growth in their sales abroad.

Through ripple effects, in the long term, local enterprises which supply the enterprises assisted could also see their own sales increase, so that ultimately, at the end of a long chain of consequences, the Agency would have contributed to an increase in regional economic activity, employment and earned income. These linkages are the most significant type of results sought by the Agency, although they generally arise over a 5-8 year horizon, or even longer, and are harder to measure. The short- and medium-term results associated with the Agency's priorities for enterprise development are presented in greater detail in the following pages.

Resources

The contribution expenditures the Agency expects to make in support of enterprise development will reach some \$385 million for 2003-2004 — 2005-2006. This figure illustrates the relative importance ascribed to this strategic outcome, and should be seen as an approximation.

PRIORITY 1.1: General information and awareness

A first way for the Agency to contribute to the development of enterprises is to improve their executives' access to general information of an economic nature likely to inform their business decisions. In that area, the Agency's plan concerns: (1) enterprises' access to general information; and (2) business executives' awareness of the main issues influencing development.

To implement this plan, the Agency contributes from its operating budget to management and implementation in Quebec of the "Canada Business Service Centres" national initiative. The Agency funds Info entrepreneurs centres and Ressources Entreprises, which provide entrepreneurs, without charge, with integrated information on government programs and services. These centres also deliver business information research services to business people.

Moreover, the Agency provides financial assistance for organizations so they can disseminate documents to raise awareness, or organize conferences, seminars or short workshops on general issues in order to awaken business people's interest in those questions and elicit reflection leading to action, where necessary.

PRIORITY 1.1: GENERAL INFORMATION AND AWARENESS

Main objective

Improve enterprises' access to general information likely to inform their business decisions

Plan

- Improve enterprises' access to general information on government programs and services.
- Enable business executives to develop an overall appreciation of the main issues affecting business development in the new global economic environment.

Agency outputs

- ▲ Financial and non-financial support for business service organizations.
Output indicators: number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.

Short-term results

- ▲ Accessibility and relevance of general information.
Performance indicators: number of information requests processed, client satisfaction with accessibility and services provided by business service organizations, helpfulness and relevance of information received by enterprises.
- ▲ Raising of entrepreneurs' and business executives' awareness of issues affecting business development in the new global economic environment.
Performance indicators: number and type of awareness activities held, number and type of participants in activities and helpfulness and relevance of information received.

Medium-term results

- ▲ Integration of information obtained by entrepreneurs and business executives in drawing up their projects, plans and strategies. Productive, more informed decision-making owing to information received (business opportunities seized, development of strategies, plans and projects, identification of new business development opportunities, etc.).

PRIORITY 1.2: Establishment of strategic enterprises

Another way for the Agency to contribute to enterprise development is to support the establishment of enterprises in economic activities deemed strategic for a region's development. In this area, the Agency's plan concerns: (1) pre-startup, startup and early expansion phases of strategic enterprises; and (2) construction, expansion or modernization of means of production (plants, workshops, etc.) by strategic enterprises.

Establishment of strategic enterprises targets development and consolidation of a critical mass of economic activities in the niches of excellence specific to each region. Reinforcement of regional niches of excellence is indeed one of the foundations of the regional intervention strategies (RSIs). In seeking to set up such critical mass, the Agency aims to develop sufficient business volume in the regions to generate ripple effects in an area of economic activity that is particularly promising for the future and for which the region possesses competitive advantages. In each region, the niches of excellence on which the Agency intends to build have been identified with care by the respective community; the Agency pays special attention to development of enterprises in these sectors.

PRIORITY 1.2: ESTABLISHMENT OF STRATEGIC ENTERPRISES

<i>Main objective</i>	<i>Plan</i>
Foster the establishment of enterprises in economic activities deemed strategic for a region's development	<ul style="list-style-type: none">■ Foster pre-startup, startup and early expansion phases of enterprises deemed strategic for a region's economic development.■ Foster construction, expansion or modernization of means of production (plants, workshops, etc.) by enterprises deemed strategic for a region's economic development.
Agency outputs	<ul style="list-style-type: none">▲ Financial and non-financial support for enterprises and business service organizations. <u>Output indicators:</u> number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.
Short-term results	<ul style="list-style-type: none">▲ Guidance and incubation of strategic enterprises. <u>Performance indicators:</u> number and type of guidance services offered in a context of physical or virtual incubation (information, development of business capabilities and networks, advice, technical and administrative support, etc.)▲ Startup of small enterprises in activities deemed strategic. <u>Performance indicators:</u> number of small enterprise startups; number of jobs created, etc.▲ Acquisition of equipment or establishment (plant construction or expansion). <u>Performance indicators:</u> number of enterprises having acquired new equipment or new technology, number of new plants, etc.
Medium-term results	<ul style="list-style-type: none">▲ Survival or expansion of enterprises deemed strategic. <u>Results indicators:</u> number of strategic enterprise startups which have subsequently expanded, sales (variation), volume of additional sales abroad, number of jobs created in expansion phases, longevity of startup enterprises, jobs maintained, etc.

PRIORITY 1.3.1: Competitiveness — New business practices

New business practices (NBPs) involve a comprehensive process of renewal of an enterprise's strategic positioning and way of doing business. NBPs can lead to introduction of planning processes, strategies for enhancement and development of the enterprise's key competitive advantages, new industrial organization modes (linkage, subcontracting, alliances with foreign enterprises, etc.), electronic business practices, management practices geared to sustainable development, quality management practices, etc.

In the context of the globalization of the economy, one way for enterprises to reinforce their competitiveness is to update their business practices. In some economic sectors, particularly those whose organizational model is based on close relations between large firms acting as prime contractors and subcontracting SMEs, the bell for electronic business practices and quality management practices rang several years back. Successful adoption of such practices is not always plain sailing, though; owing to their complexity, these projects involve some risks and major challenges.

The Agency's plan to foster adoption of new business practices is presented here below:

PRIORITY 1.3.1: COMPETITIVENESS — NEW BUSINESS PRACTICES (NBP)	
Main objective Increase the use of new business practices (NBP) in enterprises so as to maintain and reinforce their competitiveness.	Plan <ul style="list-style-type: none">■ Improve enterprises' access to specialized information on advanced business practices and enable their executives to develop a better appreciation of the underlying issues.■ Foster development of enterprises' competencies with respect to the use of advanced business practices.■ Foster implementation of advanced business practices in enterprises to reinforce their competitiveness.
Agency outputs	▲ Financial and non-financial support for enterprises and business service organizations. <u>Output indicators:</u> number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.
Short-term results	▲ Accessibility and relevance of specialized information provided to SMEs. <u>Performance indicators:</u> number and type of documents disseminated, client satisfaction with accessibility and quality of services provided, helpfulness and relevance of information conveyed by business service organizations. ▲ Raising of business executives' awareness and development of their competencies with regard to advanced business practices. <u>Performance indicators:</u> number and type of awareness and competency development activities held (seminars, workshops, conferences), number and type of participants in the activities, helpfulness and relevance of specialized information conveyed by business service organizations, acquisition of competencies and knowhow (measurement of perception), etc. ▲ Implementation and use of new business practices (NBP) in enterprises. <u>Performance indicators:</u> number of enterprises having adopted new business practices, sales (variation), etc.
Medium-term results	▲ Increased competitiveness. <u>Results indicators:</u> additional sales volume abroad, sales (variation), etc.

PRIORITY 1.3.2: Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products

Enterprises can increase their competitiveness by reinforcing their ability to innovate. A product differentiated by its technical characteristics or special design gives the enterprise a competitive advantage. Technologically advanced processes also help bring down production costs and offer products at competitive prices. Upgrading of level of knowledge and scientific and technical competencies in the enterprise can enhance its ability to innovate.

PRIORITY 1.3.2 - COMPETITIVENESS — INNOVATION IN PROCESSES, EQUIPMENT AND PRODUCTS

<i>Main objective</i>	<i>Plan</i>
Increase enterprises' ability to adapt and test a new or improved product, service or production process	<ul style="list-style-type: none"> ■ Improve enterprises' access to specialized information on innovation, technology and design, and enable business executives to develop a better grasp of the issues innovation represents for their enterprises' development. ■ Foster development of enterprises' competencies with respect to management of innovation and knowhow, and to technology and design. ■ Foster development of new or improved products, services or processes. ■ Foster enhanced productivity in enterprises.
Agency outputs	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Financial and non-financial support for enterprises and business service organizations.
Short-term results	<p><u>Output indicators:</u> number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Accessibility and relevance of specialized information received by SMEs. <u>Performance indicators:</u> number and type of documents disseminated, client satisfaction with accessibility and quality of services provided, helpfulness and relevance of information received. ▲ Raising of awareness and development of competencies of entrepreneurs and business executives with respect to innovation issues. <u>Performance indicators:</u> number and type of awareness and competency development activities held, number of participants in activities, helpfulness and relevance of information conveyed, acquisition of competencies and knowhow (measurement of perception). ▲ Development of new processes, equipment or products. <u>Performance indicators:</u> number of innovation plans developed, number of enterprises having developed or improved a product or process, number of enterprises having made additional investment in research and development. ▲ Introduction of more productive, innovative processes and equipment. <u>Performance indicators:</u> number of enterprises having acquired equipment or new technology, total value of projects carried out.
Medium-term results	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Increased competitiveness and productivity. <u>Results indicators:</u> R&D investment, additional sales volume abroad, sales (variation), production costs (variation), etc.

To remain in the race alongside dynamic competitors who are themselves seeking to pull ahead, Quebec enterprises have to be able to identify and process strategic information on new trends in technology and design, and innovate rapidly and constantly, in line with ever-shorter development cycles. To develop these new competencies, enterprises have to be able to count on specialized professional human resources.

The Agency co-ordinates its support for innovation with, among others, the National Research Council of Canada (NRC), which helps enterprises through its Industrial Research Assistance Program (IRAP) and the Canadian Technology Network (CTN) in particular. It also co-ordinates with the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) to inform enterprises about the application of tax credits to research and development expenditures.

To support the development of enterprises and ensure their competitiveness, the Agency's plan with respect to innovation in processes, equipment and products aims to increase their ability to adapt or test a new or improved product, service or production process by fostering: (1) access to specialized information and enterprises' awareness of the issues of innovation; (2) development of competencies; (3) development of products; and (4) enhancement of productivity through innovation in processes and procedures.

PRIORITY 1.3.3: Competitiveness — Commercialization

In a context of globalization of the economy, enterprises' ability to commercialize and export their products and services effectively is crucially important for their survival and growth. Implementation of commercialization strategies involves significant costs and a degree of risk for enterprises, especially where new product launches or penetration of a new market in a foreign country are involved. Commercialization is a sophisticated operation; carrying it through successfully requires access to accurate market information, and the availability of marketing professionals in the enterprise. New information and communications technologies have opened new doors in the way of marketing products and services; with the advent of e-commerce, it has become more common to carry out transactions on the Web.

The Agency aims to reinforce the marketing and export capabilities of enterprises, especially those which innovate and commercialize their new products on international markets. The Agency's plan has several facets: (1) access to specialized information on markets; (2) awareness of commercialization issues; (3) development of marketing competencies; and (4) marketing of innovative products.

Implementation of this plan is carried out primarily through Agency-specific programming. The Agency also ensures delivery of the Program for Export Market Development (PEMD) under an agreement with the Department of Foreign Affairs and International Trade, which is responsible for the PEMD budget.

PRIORITY 1.3.3: COMPETITIVENESS — COMMERCIALIZATION

Main objective

On a priority basis, increase innovating enterprises' ability to commercialize their products on international markets

Plan

- Improve enterprises' access to specialized information on market trends and opportunities, and enable their executives to develop a better grasp of the issues underlying new business trends.
- Foster development of enterprises' competencies with respect to export development, penetration of public and parapublic markets, electronic marketing and sales, etc.
- Foster marketing of new or improved products and services.

Agency outputs

- ▲ Financial and non-financial support for enterprises and business service organizations.
Output indicators: number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.

Short-term results

- ▲ Accessibility and relevance of specialized information received by SMEs.
Performance indicators: number and type of documents disseminated, client satisfaction with accessibility and quality of services provided and helpfulness and relevance of information conveyed by business service organizations.
- ▲ Raising of entrepreneurs' awareness and development of their competencies with respect to commercialization.
Performance indicators: number and type of awareness and competency development activities held (seminars, workshops, conferences), number and type of participants in activities and helpfulness and relevance of specialized information conveyed by business service organizations, acquisition of competencies and knowhow (measurement of perception).
- ▲ Commercialization of a new or improved product.
Performance indicators: number of enterprises having commercialized a new or improved product, value of sales made, etc.
- ▲ Development of new markets.
Performance indicators: number of enterprises having developed new markets, number of trade missions held, number of participants in those missions, number of alliances, agreements, letters of intent, trade agreements, etc.

Medium-term results

- ▲ Increased competitiveness, export development and market diversification.
Results indicators: number of new exporters, number of enterprises having developed or made sales on new markets, volume of sales abroad (variation), number of jobs created/maintained and sales (variation).

PRIORITY 1.4: Development of small enterprises

Establishment and development of small enterprises of local and regional reach contribute to maintaining and creating jobs, as well as having an impact on the restructuring of local economies. For the most part, small enterprises start out serving markets in their immediate regions, but some of them will succeed in marking a name for themselves on the national and international economic stage. Regardless of how they evolve in future, small enterprises are an essential element in maintaining communities' economic vitality.

Owing to their size, however, it is harder for small enterprises to raise the funds they need for startup and expansion; this may be attributable in particular to the special type of risk they represent for lending institutions. Statistics in fact show that many new enterprises do not last more than five years, notably owing to the difficulty for the same person to combine both the role and talents of an entrepreneur with management duties. Moreover, the value of real property assets offered as security by small enterprises is relatively less appreciated by lenders in remote regions and in some less highly populated communities. In addition, new entrepreneurs have often not yet had the chance, precisely because of the newness of their enterprises, to gain the complete trust of the lenders they apply to. This challenge arises particularly for groups which, in the past, took relatively little part in the business world, such as young people, women and Aborigines. The case of young entrepreneurs is of special interest, since they represent the potential succession for their region's economic development.

The Agency's plan for development of small enterprises of local and regional reach aims at their startup and expansion, and an improvement in their level of success and their durability. This plan applies primarily in rural regions and certain urban districts that are undergoing restructuring. The main way in which the Agency implements this plan is to grant financial assistance to organizations providing guidance and counselling to small enterprises in their local communities, and which at the same time provide financing to enable them to carry out their projects, including startups.

Three types of organizations will continue to receive special attention from the Agency with regard to development of small enterprises. These are, first, the Community Futures Development Corporations (CFDCs), of which there are 57; there are CFDCs in all of Quebec's remote regions and rural communities, and they also play a role in facilitation of their local economic development, a topic covered later in this report when the "Development of local capability to energize local development" priority is presented. The Agency also supports Business Development Centres (BDCs), of which there are nine, whose role focusses solely on assistance to enterprises. In urban areas, the Agency also supports, in association with the provincial government and the municipalities concerned, 14 Community Economic Development Corporations (CEDCs) to enable them to stimulate the pre-startup and startup of small enterprises and provide information and supervision services as well as technical services to business.

The Agency helps these organizations cover their operating costs; this assistance is provided under the Community Futures Program (CFP), described in Section 6.1. For instance, the Agency helped the CFDCs set up a special investment fund for funding young entrepreneurs' projects. The CFDCs, BDCs and CEDCs extend the scope of the Agency's economic development action beyond what could be accomplished if the Agency intervened on its own vis-à-vis the thousands of small enterprises across Quebec.

The Agency also provides financial assistance directly to small enterprises of local and regional scope, more specifically in regions posting slow growth and inadequate employment or struggling with economic problems of a situational and structural nature, notably including the Gaspé Peninsula and the Magdalen Islands (Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine).

PRIORITY 1.4: DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISES

<i>Main objective</i>	<i>Plan</i>
Foster the growth of small local and regional enterprises	<ul style="list-style-type: none"> ■ Foster improvement in the success rate and durability of small enterprises with local and regional reach through guidance and follow-up activities. ■ Foster implementation of startup and expansion projects by small enterprises of local and regional reach, by reducing financing difficulties on conventional financial markets.
Agency outputs	<p>▲ Financial and non-financial support for enterprises and business service organizations. <u>Output indicators:</u> number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.</p>
Short-term results	<p>▲ Guidance and financing of small enterprises of local and regional reach. <u>Performance indicators:</u> number and type of services offered (information, development of business capabilities and networks, advice, guidance, technical and administrative support); number and type of projects financed by business service organizations (CFDCs, BDCs, CEDCs), total amount invested by those organizations in small enterprises, etc.</p> <p>▲ Startup, expansion and consolidation of small enterprises of local and regional reach. <u>Performance indicators:</u> number of small enterprise startups, number of jobs created or maintained, etc.</p>
Medium-term results	<p>▲ Survival and expansion of small enterprises of local and regional reach. <u>Results indicators:</u> number of startup or expanding enterprises, sales (variation), number of jobs created or maintained, durability of enterprises, etc.</p>

4.2.2 Strategic outcome #2:

Improvement of the environment for economic development of the regions

Rationale

The first strategic outcome targeted by the Agency emphasizes enterprises' competitiveness. But it is hard for enterprises to meet the challenge of competitiveness on their own; their ability to confront international competition largely depends on an economic environment conducive to development. That is why the second strategic outcome targeted by the Agency consists in improvement of the environment for economic development of the regions. The main planned impact has a "community" dimension, whose impact will be felt on the business environment, upstream of enterprises.

The need to improve the economic environment so as to develop enterprises may be illustrated as follows: in economic sectors which make intensive use of complex, rapidly developing knowledge, for instance, an SME would have great difficulty mastering the evolving knowledge on its own if it did not operate in a regional environment rich in research and technological watch activities. Another example: a community which enhances its regional tourist attractions and markets them effectively abroad will thus foster growth in its hotel and motel accommodation, and that will enable this industry to maintain and create more jobs. These examples help explain why the Agency encourages development of local capability to energize development of the local economy, and why it fosters reinforcement of knowledge-based competitive advantages, as well as economic enhancement of regional assets.

Priorities

The box entitled "Strategic outcome #2: Improvement of the environment for economic development of the regions" presents the three areas in which the Agency intervenes so that the regional economic environment can become stronger with respect to development. These priorities are presented in greater detail in the following pages.

STRATEGIC OUTCOME #2: IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS

**Contribute to creating economic conditions more conducive to development
of all enterprises in a community, region or economic sector**

<i>Agency priorities</i>	<i>Goals</i>
2.1 Local capability to energize development of the local economy	■ Increase local and regional economic agents' ability to elicit the emergence of projects to create or reinforce a region's distinctive competitive advantages.
2.2 Economic enhancement of regional development assets	■ Support implementation of projects to create or reinforce assets likely to generate a strategic impact on a region's economy.
2.3. Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	■ Support implementation of knowledge-related infrastructure projects and dissemination and networking activities.

Outputs and anticipated results chain

To contribute to improving the economic environment and follow up on its priorities in this area, the Agency supports organizations providing services on a regional basis. These comprise local, regional and sectoral bodies which seek local joint action and mobilization in order to energize development of their economy further. They are also organizations which disseminate information on their region's economic development issues, produce analyses on development opportunities, raise local awareness of new trends and new challenges, or help economic development milieu upgrade their competencies with regard to economic development.

The Agency also supports regional development agents to enable them to carry out projects with a strategic impact for their region. These projects consist for operators in enhancing community facilities with an economic role and tourist attractions, or enhancing pre-competitive research and development capabilities in their regions, to give just a few examples.

Through financial assistance to organizations devoted to their regions' development, the Agency ultimately aims, at the end of a long chain of consequences, for a situation where a series of enterprises benefit from implementation of projects with strategic impact in their region, and where expanding business for these enterprises leads to an increase in economic activity, employment and earned income in the region.

To generate these results, the Agency's "outputs" take the form of financial assistance to local service organizations and operators of tourist attractions, community facilities with an economic role or research establishments, for instance. Among the first observable results from Agency support, in chronological order of appearance, the organizations assisted will have the resources and expertise necessary to energize their region's development. Projects with strategic impact will be planned. In the medium term, operators will carry out some of these projects; these results will be visible within 6-24 months and sometimes longer, in line with the scope and the challenges specific to the projects supported. It should subsequently be possible to see that the organizations assisted gradually improve their ability to enable local joint action and mobilization, and that operators move on to running the projects implemented.

Gradually, enterprises should be able to take advantage of these projects with strategic impact, and this will then translate into an increase in their sales and their number of employees. Through a long chain of consequences, a number of enterprises in the region which supply those which will have benefited directly from completion of projects with strategic impact should themselves also see an increase in their sales and personnel, so that the region will ultimately benefit from an improvement in its level of prosperity and employment. The region's economic development should gradually progress toward this final result, which will eventually reach its peak and full deployment after eight, 10 or even 15 years in some cases, with the development process attaining full maturity only in the long term.

Resources

The contribution expenditures the Agency plans to make in support of improving the environment will reach some \$255 million over the period 2003-2004 — 2005-2006. This figure illustrates the priority given to this strategic outcome, and should be seen as an approximation.

PRIORITY 2.1 : Local capability to energize the development of the local economy

Co-operation and convergence of the efforts of all the economic agents are essential conditions for improving the environment for economic development. A region's economic development cannot succeed without the local economic milieu taking its development in hand; this is a lesson learnt from decades of efforts by North American and European governments in regional economic development. To bring together local players and achieve consensus on strategies and priorities that are promising for economic development, the regions have to be able to count on the dynamism of local service organizations and economic agents familiar with new development trends.

One way for the Agency to contribute to improving the environment for economic development of the regions is to encourage development of local capability to energize development of the local economy. The Agency's plan to reinforce local capability involves many elements, of which the main ones concern local joint action and mobilization, international promotion, greater appreciation of entrepreneurship, and consideration of regional issues. To implement this plan, the Agency supports in particular organizations which work on local joint action and mobilization concerning local or regional strategies and priorities. The Community Futures Development Corporations (CFDCs) mentioned earlier are among the organizations supported by the Agency for their contribution to mobilizing their local milieu.

PRIORITY 2.1: LOCAL CAPABILITY TO ENERGIZE DEVELOPMENT OF THE LOCAL ECONOMY

Main objective

Increase local and regional economic agents' ability to elicit the emergence of projects to create or reinforce a region's distinctive competitive advantages

Plan

- Enhance local and regional economic agents' access to information on development opportunities and help them grasp more clearly the new development issues associated with globalization and the new economy.
- Foster development of local and regional economic agents' competencies to develop strategies, business plans, action plans and strategic projects, and foster development of networks of economic agents.
- Foster mobilization of local, regional and/or sectoral economic agents to develop and implement strategies, plans and projects that are the subject of local consensus.
- Foster international promotion of a community, region or overall economic sector vis-à-vis foreign enterprises, in particular those likely to invest in Quebec.
- Foster greater appreciation of entrepreneurship among citizens, communities and regions, among young people in particular, to encourage them to consider careers in business and thus form the next generation with respect to development and foster emulation among business executives so as to encourage them to continue developing their enterprises.
- Facilitate appreciation and consideration of regional economic development issues within the Government of Canada.

(Following on page 34)

PRIORITY 2.1: LOCAL CAPABILITY TO ENERGIZE DEVELOPMENT OF THE LOCAL ECONOMY

(Suite of page 33)

Agency outputs	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Financial and non-financial support for local service organizations and economic agents. <u>Output indicators:</u> number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.
Short-term results	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Accessibility and relevance of information received by the local economic milieu. <u>Performance indicators:</u> number and type of documents disseminated, client satisfaction with accessibility and services provided, and helpfulness and relevance of information received. ▲ Raising of awareness of emerging regional development issues, development of competencies with respect to regional development. <u>Performance indicators:</u> number and type of awareness and competency development activities held, number of participants in activities, helpfulness and relevance of information received, number and variety of regional development tools perfected, number and scope of networks developed, acquisition of competencies and knowhow. ▲ Consultation and mobilization of economic agents to develop strategies, agree on regional priorities and design strategic projects. <u>Performance indicators:</u> number of strategies, plans, strategic projects developed and agreed on by the milieu. ▲ International promotion of regions or sectors of activity. <u>Performance indicators:</u> number and type of promotional articles published, number of promotional flyers developed and disseminated, number of promotional trips or representations made, etc. ▲ Greater appreciation of entrepreneurship and excellence in business. <u>Performance indicators:</u> number and type of enhancement activities held (galas, bursary presentations, competitions), number and type of awareness activities to encourage young people to undertake careers in business (clubs, forums, seminars, workshops), number of participants in these activities, number of guidance services provided to young people considering business careers.
Medium-term results	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Development and implementation of projects with strategic impact in the regions of Quebec. <u>Results indicators:</u> number and type of strategic projects implemented, economic spinoffs, number of jobs created and maintained, etc. ▲ Attraction of foreign tourists to the different regions of Quebec. <u>Results indicators:</u> number of tourists attracted, duration of their stay, average amount of their spending, economic spinoffs, number of jobs created, maintained ▲ Establishment of foreign enterprises and international agencies in different regions of Quebec. <u>Results indicators:</u> number of foreign enterprises or international organizations newly established, number of jobs created, economic spinoffs.

PRIORITY 2.2: Economic enhancement of regional development assets

Also with a view to creating an environment conducive to economic development of the regions, the Agency seeks to foster implementation of projects of public interest likely to generate, in the long term, a strategic impact on the regional economy and have significant ripple effects on a region's economic activities, or to preserve activities that make up the economic base of a region experiencing substantial economic adjustment difficulties. To that end, the Agency contributes to enhancement of certain regional development assets, typically consisting of community facilities with an economic role, tourist attractions and major events.

PRIORITY 2.2: ECONOMIC ENHANCEMENT OF REGIONAL ASSETS

<i>Main objective</i>	<i>Plan</i>
Support implementation of projects to create or reinforce assets likely to generate a strategic impact on a region's economy and have substantial ripple effects on economic activity in a community, region or economic sector	<ul style="list-style-type: none">■ Foster development and improvement of a regional asset (community facilities, attractions or major events, etc.) likely to have substantial ripple effects.■ Foster international marketing of community facilities, an attraction or an event likely to have substantial ripple effects.
Agency outputs	<ul style="list-style-type: none">▲ Financial and non-financial support for economic agents. <u>Output indicators</u>: number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.
Short-term results	<ul style="list-style-type: none">▲ International marketing of a regional asset (community facilities, tourist attraction or major event). <u>Performance indicators</u>: number and type of promotional articles published, number of promotional flyers developed and disseminated, number of promotional trips or representations carried out, etc.▲ Establishment, upgrading or renewal of community facilities or attractions. <u>Performance indicators</u>: number and type of strategic projects carried out, total value of projects carried out, direct, indirect or induced economic spinoffs, etc.
Medium-term results	<ul style="list-style-type: none">▲ Attraction of foreign tourists to the different regions of Quebec. <u>Results indicators</u>: number of tourists attracted, duration of their stay, average amount of their spending, economic spinoffs, number of jobs created or maintained, etc.▲ Establishment of international agencies in different regions of Quebec. <u>Results indicators</u>: number of international organizations newly established, number of jobs created or maintained by these facilities, economic spinoffs, etc.▲ Increased use of community facilities for economic purposes, increased international attendance at attractions and major events. <u>Results indicators</u>: operating income (variation), number of jobs created and maintained, economic spinoffs, etc.

Enhancement of a region's main tourist attractions reinforces its distinctive positioning on the international market. The Agency thus aims to develop a competitive tourism offering in terms of quality and differentiation, so as to increase the number of visitors, extend their stay, increase the economic spinoffs from their visit, and ensure that on their return to their home country they recommend a visit to the regions of Quebec to other travellers. It is not enough for this tourism offering to exist, it is also important that it be known and well-reputed; so the operators of these tourist attractions and major events have to design and implement international marketing plans for their products. Their marketing abroad will help attract international tourists and thus bring greater economic prosperity to the regions.

Construction, upgrading or renovation of certain community facilities with an economic role proves, in some regions, to be a strategy appropriate to the maintenance of their economic base and a premise for their future development. In some cases, a region's development potential cannot be enhanced without the government playing a role in the establishment and preservation of such community facilities.

The Agency's plan for economic enhancement of regional development assets is twofold: (1) development or enhancement of an asset (generally capital projects); and (2) marketing of these assets on foreign markets.

PRIORITY 2.3 : Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages

To meet the competitiveness challenge, enterprises have to innovate unceasingly, and they therefore need an economic environment that performs well in terms of command and dissemination of knowledge. In fact, knowledge is increasingly becoming one of the determining foundations of economic development. A number of projects aimed at improving access to knowledge and its development are likely to generate, in the medium and long term, substantial ripple effects on the economic activities of a community, region or economic sector and can thus reinforce their competitive advantages, and even develop new ones. Knowledge is largely "public property", and the modern state plays a significant role in the advancement of scientific and technical knowledge, before that knowledge has reached the stage involving the development and perfection of commercial applications.

All Quebec regions have enterprises active in industrial R&D. Specialized technological axes comprising several research centres are established notably in the Montreal, Quebec City, Sherbrooke, Trois-Rivières, Gatineau and Saguenay metropolitan areas, as well as in Bas-Saint-Laurent and Abitibi-Témiscamingue. To contribute fully to their region's economic development, these research institutions stand to gain by integrating more closely with the regional economic fabric, deepening their expertise, and expanding as necessary. To do so, it is important for them to position themselves so as to make the most of the national assistance programs for knowledge institutions.

Feasibility studies often have to be conducted before research centres are established or existing research infrastructure is upgraded. Depending on the results of these studies, some of these projects may subsequently materialize in the shape of capital assets (fitting out of facilities or acquisition of specialized equipment). The existence of these facilities is, however, merely a premise; research projects have to be completed, events for dissemination and sharing of the results of research work have to be organized, and scientific networks have to be set up and maintained in order to have access to scientific and technological knowledge developed elsewhere in the world.

With a view to improving the environment for economic development, one of the Agency's priorities is to contribute to development and reinforcement of regional competitive advantages built on knowledge. Among the main niches of excellence supported are aerospace, aluminum processing, marine science, plant biology, agri-food, biotechnology, health sciences, multimedia, pulp and paper, and the boreal forest.

PRIORITY 2.3: DEVELOPMENT AND REINFORCEMENT OF KNOWLEDGE-BASED COMPETITIVE ADVANTAGES

<i>Main objective</i>	<i>Plan</i>
<p>Support implementation of knowledge-based infrastructure projects and dissemination and networking activities likely to have substantial ripple effects on economic activity in a community, region or economic sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Foster construction and upgrading of knowledge infrastructure (eg., research centres and institutes) and laboratory facilities. ■ Foster development of scientific and technical knowledge, implementation of pre-commercial research projects, dissemination of research results and development of scientific networks in fields generating economic development in a region or sector. ■ Foster development of nominations for knowledge institutions aimed at benefiting from national initiatives in support of innovation (Canada Foundation for Innovation, Networks of Centres of Excellence, University Chairs, etc.).
<p>Agency outputs</p>	<p>▲ Financial and non-financial support for operators of research centres and organizations working on the economic enhancement of the products of research. <u>Output indicators:</u> number and type of projects supported, expenditures made, total amount of financial assistance approved, etc.</p>
<p>Short-term results</p>	<p>▲ Establishment, upgrading or expansion of knowledge infrastructure. <u>Performance indicators:</u> number and type of projects carried out, total value of projects carried out, direct, indirect and induced economic spinoffs, number of jobs created and maintained in these institutions, etc.</p> <p>▲ Development, consolidation and dissemination of scientific knowledge from knowledge institutions. <u>Performance indicators:</u> number and type of research projects carried out, number and type of research or scientific papers disseminated, number of networks of researchers consolidated, number of jobs created and maintained in research institutions, etc.</p> <p>▲ Nominations of knowledge institutions. <u>Performance indicators:</u> number of nominations developed and submitted, number of jobs created and maintained in research institutions, etc.</p>
<p>Medium-term results</p>	<p>▲ Development of commercial applications (products, equipment or processes) and business opportunities grasped on the basis of scientific knowledge or research results. <u>Results indicators:</u> number and type of new products, equipment or processes developed, number of enterprises created in knowledge-related fields, number of jobs created, sales volume achieved, economic spinoffs, etc.</p>

4.2.3 Strategic outcome #3: Development and renewal of community infrastructure (Infrastructure Canada Program)

Rationale

The condition of community infrastructure is closely linked to its users' quality of life. Quality infrastructure allows communities to attract and retain individuals and organizations that will guarantee their economic and social future.

In that spirit, the Government of Canada set up a new infrastructure support program in 2000 and reached an agreement with the Quebec government for its implementation. The Agency was given the special mandate to manage this program in Quebec.

The Infrastructure Canada Program aims, through financial assistance from the two levels of government, to lead to the renovation, replacement or construction of infrastructure. Its purpose is thus to improve Quebecers' quality of life through investment that guarantees the quality of the environment, sustains long-term economic growth, upgrades community infrastructure and contributes to putting in place 21st Century infrastructure through the adoption both of best technologies and practices and of new approaches. The program has three components, corresponding to the Agency's three priorities.

STRATEGIC OUTCOME #3: DEVELOPMENT AND RENEWAL OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE Special mandate: Infrastructure Canada Program

Upgrade municipal, urban and rural infrastructure in Quebec and Quebecers' quality of life

<i>Agency priorities</i>	<i>Goals</i>
3.1 Drinking water and wastewater infrastructure	■ Foster renovation and construction of drinking water and wastewater infrastructure, and experimentation of new technology.
3.2 Local transportation infrastructure	■ Foster establishment, upgrading or renovation of local transportation infrastructure.
3.3 Assets with an economic, urban or regional impact	■ Foster rehabilitation and construction in particular of cultural and recreational facilities, tourism infrastructure, telecommunications infrastructure in rural and remote regions, and other regional assets with an economic impact.

The first priority is the implementation of renovation, replacement, expansion, rehabilitation or construction work on drinking water and wastewater infrastructure. The program also aims to permit experimentation of new technologies for management, maintenance, renovation or construction of infrastructure, including solid waste management infrastructure, or diagnosis of its condition.

The second priority concerns the establishment, upgrading or renovation of highway infrastructure and public transit systems in order to foster in particular increased traffic flow by individuals and merchandise and an improvement in air quality.

The third priority is to enable municipalities and public, parapublic and private sector organizations, including not-for-profit agencies, to implement projects to enhance, renovate or construct infrastructure, facilities or buildings with an economic, urban or regional impact: cultural and recreational facilities, tourism infrastructure, telecommunications in rural and remote regions, high-speed Internet access in conjunction with the Broadband pilot program for local public institutions, and affordable housing.

Outputs and anticipated results chain

To fulfill this special mandate, the Agency provides financial assistance for municipalities, inter-municipal boards and other economic agents under the Infrastructure Canada Program. Projects supported by the Agency also receive financial support from the Quebec government and the municipalities concerned.

As well as contributing to setting up or upgrading the prerequisite foundation for long-term economic development, investing in upgrading community infrastructure sustains short-term economic growth by directly creating jobs. Much of this investment has positive impact with respect to users' safety and environmental quality.

Results measurement strategy

The agreement between the two levels of government provides for the different program evaluation exercises. The first "mid-term" evaluation will be conducted during fiscal 2003-2004, while the final program evaluation will be carried out during the 2005-2006 fiscal year.

In order to be sure to obtain objective, timely information on the program and to meet the requirements of the federal-provincial agreement and its managers, the Program Evaluation Committee, consisting of representatives of the Governments of Canada and Quebec, are currently working on planning the evaluation exercises. In fact, three stages will have to be completed in order to obtain all the relevant information on the efficiency and effectiveness of the program.

The first stage, the review of files on applications for financial assistance, consists in consolidating the information on projects from the different departments of the two levels of government party to the agreement. This exercise will, among other things, enable the Agency to acquire an overview of the projects funded under the three components of the agreement and to consolidate information on their performance. The second stage involves the mid-term evaluation of infrastructure work and its potential impact. This evaluation will answer the following questions in particular: the extent to which the projects supported will have improved the quality of the environment, sustained economic growth or upgraded community infrastructure. The last stage corresponds to the final evaluation of the impact of infrastructure work. The information generated in the context of this evaluation will shed light for managers on the efficiency and effectiveness of the program.

Resources

The contribution expenditures the Agency plans to make in support of the development of community infrastructure will reach approximately \$369 million over the period 2003-2004 — 2005-2006. This figure illustrates the priority given to this strategic outcome, and should be seen as an approximation.

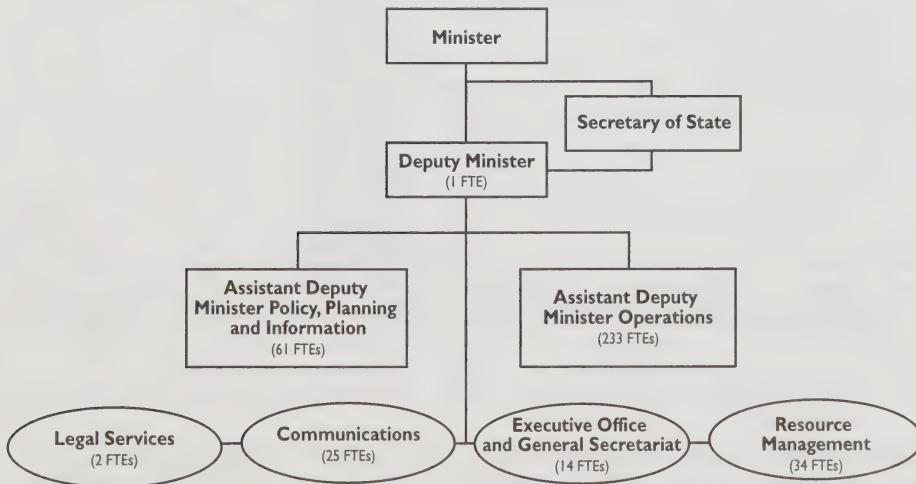


ORGANIZATION

The Agency's planning structure rests on a single business line: promotion of the economic development of the regions of Quebec. In that context, the Agency's sole business line generates three specific strategic outcomes, namely:

- Enterprise development;
- Improvement of the environment for economic development of the regions; and
- Under a special mandate, Development and renewal of community infrastructure.

The Honourable Allan Rock is Minister responsible for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, and the Honourable Claude Drouin is Secretary of State responsible for the Agency. The Deputy Minister of Canada Economic Development reports to the Minister and the Secretary of State. The Deputy Minister is responsible for promotion of the economic development of the regions of Quebec. The powers, duties and functions of the Minister responsible for the Agency are defined in Part II of the *Department of Industry Act*, the text of which may be consulted at the following Web address: <http://laws.justice.gc.ca/en/I-9.2/text.html>.



As the table below shows, the Agency's grants and contributions budget totals \$1,009 million for 2003-2004 — 2005-2006. The number of employees stands at 370 full-time equivalents (FTEs) for the 2003-2004 fiscal year.

Planned grants and contributions expenditures by strategic outcome for the planning period

Planned grants and contributions expenditures	Strategic outcomes (\$ millions)		
	Enterprise development	Improvement of the environment for economic development of the regions	Development and renewal of community infrastructure
Promotion of the economic development of the regions of Quebec	365.0	255.0	369.0

N.B.: The figures above show only grants and contributions expenditures, and do not include statutory expenditures under the *Small Business Loans Act* (SBLA) and the *Canada Small Business Financing Act* (CSBFA).

Planned spending

Planned spending (\$ thousands)	Forecast spending 2002-2003	Planned spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006
Budgetary <i>Main Estimates</i> (gross) ¹	504,394	447,311	370,953	312,596
Non-Budgetary <i>Main Estimates</i> (gross)	—	—	—	—
Less: Respendable revenue	—	—	—	—
Total Main Estimates	504,394	447,311	370,953	312,596
Adjustments ²	(26,861)	79,157	5,057	9,822
Net planned spending ³	477,533	526,468	376,010	322,418
Less: Non-respendable revenue ⁴	(43,800)	(43,300)	(36,500)	(35,500)
Plus: Services received without charge	4,356	4,880	4,837	4,523
Net program cost	438,089	488,048	344,347	291,441
Full-time equivalents (FTEs)	373	370	363	299

¹ The smaller budget in 2003-2004 — 2004-2005 is attributable to a reduction in funds carried forward from previous years. The decrease in 2005-2006 is attributable to the termination of credits voted to the Agency under the Canada Jobs Fund (CJF).

² Adjustments include additional funds to finance new initiatives, among others, the Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP), support for the creation of the *Centre intégré en pâtes et papiers* and planned statutory expenditure increases in 2004-2005 — 2005-2006.

³ This figure reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the current fiscal year.

⁴ Non-respendable revenue consists mainly of loan guarantee services charges and refunds of previous years' expenditures. Details of non-respendable revenue are presented in Section 6.2.3.



6.1 Financial and non-financial assistance

The Agency's contribution to the economic development of the regions of Quebec is realized via the following means: financial assistance in the form of contributions or, more rarely, grants.

6.1.1 Financial assistance programs (grants and contributions)

Overview

The Agency's support for enterprises, organizations and local and regional development agents primarily takes the form of financial assistance under the following programs:

- Programming relative to the Agency's core mandate
 - Program of assistance for development of SMEs in Quebec (IDEA-SME)
 - Regional Strategic Initiatives (RSIs)
 - Community Futures Program (CFP)
 - Canadian Support Program for the Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine Economy
- Programming relative to the special mandate from by the Government of Canada
 - Infrastructure Canada Program

Details

The Agency's two main financial assistance programs are IDEA-SME and RSI. CFP and the Canadian Support Program for the Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine Economy complete the programming associated with the Agency's core mandate.

Program of assistance for development of SMEs in Quebec (IDEA-SME)

The IDEA-SME program primarily targets enterprise development. Its goal is to foster the growth of business generated by enterprises in all Quebec regions by facilitating, among other things, access to relevant information, awareness of enterprises' development issues, establishment of strategic enterprises, and consolidation of their competitiveness through new business practices, innovation and marketing. In this way, this program fosters realization of the regions' economic development potential leading, in the long term, to enhanced prosperity and sustainable employment.

As to planned results, the program should lead to an increase in awareness of innovation, commercialization and entrepreneurship; an increase in identification and integration of new technologies; an increase in marketing of products arising out of innovation; an increase in enterprises' productivity with a view to making them more competitive on the international scene; support for testing and experimentation activities in the natural resources sector in regions whose economy is heavily resource-based; an increase in SMEs' activities on international markets and consolidation of the position of exporting SMEs; stimulation of the emergence of initiatives aimed at enterprise startups; and improvement in the business climate.

Regional Strategic Initiatives (RSI) Program

This program involves developing and implementing strategies and action plans fostering the creation of a socio-economic environment conducive to reinforcing the assets and competitive advantages of Quebec regions with a view to enabling them to realize their economic development potential, leading in the long term to lasting improvement in prosperity and employment. The program is used to support major initiatives likely to have a strategic impact on the regional economy, in response to major regional issues identified through a process of local consultation, dialogue and mobilization. The projects and activities stemming from it permit great flexibility and can take various forms, in line with the needs of a single region or a given group of regions.

The program first aims to increase the regions' technological capability so as to encourage the use of the most appropriate technologies and their adaptation by SMEs. The program also helps develop the regions' tourist attraction potential as well as increasing the attraction capability of international activities. It is also used to support the regions in their efforts to adjust to the new global economic environment, especially in rural areas.

Planned results from the program include an increase in the use of new technology by SMEs; an increase in the number of foreign tourists in the regions; an increase in the number of foreign visitors at different international events; and an increase in the number of projects concerning the regions' adjustment to the new global economic environment, notably in rural areas.

Community Futures Program (CFP)

This national program provides support for communities in all parts of the country to help them take charge of their own local economic development. In Quebec, the CFP financially supports 57 Community Futures Development Corporations (CFDCs); it also provides support for 14 Community Economic Development Corporations (CEDCs) and nine Business Development Centres (BDCs).

Canadian Support Program for the Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine Economy

This program is a special measure to improve the economic situation in the Gaspé. It is in addition to the Agency's regular activities and gives priority to: enhancement of federal infrastructure; development of medium-sized enterprises; young people; local empowerment; and emerging initiatives.

Infrastructure Canada Program

Within the framework of the pan-Canadian Infrastructure Program under Treasury Board responsibility, a Canada-Quebec Agreement was signed in October 2000. The objective of this agreement was to upgrade municipal, urban and rural infrastructure in the province as well as improving Quebecers' quality of life. The Agency acts on behalf of the Government of Canada as the federal department responsible for implementation in Quebec.

Other programs with which the Agency is associated

Canada Small Business Financing Act (CSBFA)

The objective of the *Canada Small Business Financing Act* is to encourage participating lending institutions to increase the availability of loans for the establishment, expansion, modernization and upgrading of small business enterprises. Application of this Act, including all administrative arrangements and performance information, is the responsibility of the Department of Industry, but the costs of this program in Quebec are reported in the Agency accounts, under Financial assistance (statutory payments). This statute superseded the *Small Business Loans Act* in 1998.

Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program

The Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program is a special initiative under the responsibility of Industry Canada whose implementation falls to the regional development agencies. Its goal is to generate long-term economic spinoffs in the regions and communities affected by the lumber trade dispute, primarily by supporting projects to reinforce community capabilities, diversify local economies and enhance productivity. The main planned results from the initiative are an increase in the number of projects enabling rural regions to adjust to the new world economic context, increased use of new technology, diversification of the economies of communities dependent on softwood lumber, enhanced viability and autonomy for the communities and development of community action plans as well as development of local leadership with regard to development.

Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP)

Through the IDEA-SME program, the Agency will implement part of the new Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP) established by Industry Canada to help those industries adjust to the potential effects of the "Access to markets granted to least developed countries" initiative. Apparel and textile enterprises in Quebec will thus be able to benefit from contributions to carry out projects aimed at making them more innovative and better placed to establish themselves on new markets.

Program for Export Market Development (PEMD)

The PEMD is a national program which helps small enterprises exporting for the first time, or wishing to penetrate a new market, to find and exploit outlets for their products and services as well as opportunities for tendering for capital projects abroad. The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) is responsible for PEMD budgets and spending. But, in agreement with DFAIT and in direct association with its economic development mandate, the Agency delivers the program to enterprises in the regions of Quebec.

6.1.2 Non-financial assistance

In synergy with financial assistance from the Agency, various forms of non-financial assistance contribute to enterprise development and improvement of the environment for economic development of the regions. These non-financial support measures are implemented by Agency personnel, in some cases, and by organizations that the Agency provides with financial assistance to enable them to deliver services to enterprises or local economic development agents. Non-financial assistance takes several forms, depending on the planned result, notably:

- Dissemination of general and specialized information for SMEs. Informing, and raising the awareness of economic development agents concerning new, emerging development issues.
- Non-financial support for development of enterprises' and local economic development agents' business capabilities and networks. As an illustration, this assistance takes the tangible form of participation in the organization and staging of workshops, seminars, learning-sharing groups (in sustainable development, for instance), and events fostering the establishment of business networks. The assistance is aimed particularly at enabling development agents to acquire competencies and knowhow in various specialized fields.
- Non-financial support for development agents, at several stages in their progression and by a variety of means, to help them develop, implement and monitor projects with strategic impact. A number of organizations the Agency supports financially provide sustained support, in an incubation context, for enterprise management teams in their pre-startup or startup phases.
- Through the Agency's permanent presence in each region of Quebec, its participation in the different forums and events marking the economic development of each region, its active listening with respect to communities' concerns, its support for the organization of consultation and its approaches within the federal government machinery, Canada Economic Development helps the local economic milieu take part in defining the economic development policies and priorities of the Agency and the Government of Canada. The Agency also promotes the interests of Quebec's regions and SMEs within the Government of Canada.

6.2 Financial tables

6.2.1 Summary of transfer payments

Transfer payments (\$ thousands)	Forecast spending 2002-2003	Planned spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006
<i>Promotion of the economic development of the regions of Quebec</i>				
Grants	3,580	300	300	300
Contributions ¹	425,559	479,536	331,890	286,108
Total grants and contributions	429,139	479,836	332,190	286,408

¹ The decrease in 2005-2006 is attributable to the termination of credits voted under the Canada Jobs Fund (CJF).

6.2.2 DETAILS ON THE TRANSFER PAYMENTS PROGRAM

Promotion of the economic development of the regions of Quebec

Objective: Contribute to enhancing and realizing the economic development potential of the regions of Quebec

Main planned results, for each of the priorities:

- Improved access by enterprises to information likely to inform their business decisions
- Establishment and expansion of enterprises deemed strategic for a region's development
- Competitiveness of small- and medium-sized enterprises (SMEs) maintained and enhanced, through:
 - increased use of new business practices in SMEs
 - SMEs' greater ability to adapt and test a new or improved product, service or production process
 - SMEs' greater ability to market their products internationally
- Growth of small local and regional enterprises
- Greater ability of local and regional economic agents to elicit the emergence of projects to create or reinforce a region's distinctive competitive advantages
- Regional assets enhanced so as to generate a strategic impact on a region's economy
- Development of knowledge infrastructure and increased dissemination of knowledge in the regions
- Renovation, replacement, expansion, rehabilitation and construction of drinking water and wastewater infrastructure
- Establishment, upgrading and renovation of highway infrastructure and public transit systems
- Enhancement, renovation and construction of infrastructure, equipment and buildings having an economic, urban or regional impact

Milestones:

Agency outputs and short- and medium-term results are shown in detail in Section 4 under each Agency priority. Other major milestones are listed here below:

- Further implementation of continuous performance measurement so as to reinforce results-based management
 - Five-year evaluation plan updated annually
 - Training of Agency advisors and managers on performance measurement and evaluation
 - Perfection of analytical and reporting tools for reporting on results obtained
 - Maintenance of ISO certification
 - Action plan aimed at improving management practices
 - New Sustainable Development Strategy.
-

6.2.3 Source of non-respensible revenue

Non-respensible revenue (\$ thousands)	Forecast revenue 2002-2003	Planned revenue 2003-2004	Planned revenue 2004-2005	Planned revenue 2005-2006
<i>Promotion of the economic development of the regions of Quebec</i>				
Service charges - loan guarantees ¹	23,300	22,800	16,000	15,000
Recovery of expenditures from previous fiscal years ²	20,500	20,500	20,500	20,500
Total non-respensible revenue	43,800	43,300	36,500	35,500

¹ This item represents charges paid by approved lenders under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*.

² This item refers primarily to the reimbursement of repayable contributions made by the Agency.

6.2.4 Net cost of program for year covered by Estimates

Net cost of program for 2003-2004 (\$ thousands)	Promotion of the economic development of the regions of Quebec
Net planned spending	526,468
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2,848
Contributions to employees' insurance plans and expenditures paid by the Treasury Board Secretariat (TBS)	1,863
Salaries and associated expenditures for legal services provided by Justice Canada	169
	<hr/> 4,880
<i>Less: Respendable revenue</i>	---
<i>Less: Non-respendable revenue</i>	(43,300)
Net cost of program for 2003-2004 (total planned spending)	<hr/> 488,048

6.3 Sustainable development strategy (SDS)

BACKGROUND

The issue of sustainable development is multi-faceted: it affects many levels of human activity, be they local, regional or global. It requires the integration of economic, environmental and social aspects in decision-making; and it is the responsibility of the government as a whole, of communities and of all Canadians.

In that context, SMEs have to grasp new business opportunities to respond to the need for clean, less energy-intensive products and processes. Indeed, the world population is growing fast, while certain natural resources are not being renewed, and all countries, rich or poor, will need such products. It therefore becomes increasingly important for SMEs to be concerned with environmental management and follow the new “rules of the game” so as to improve their competitiveness and their access to certain markets, both local and international.

Also, since Canada has recently ratified the Kyoto Protocol, which commits it to bringing greenhouse gases down below their 1990 levels, we will have to move toward a more energy-efficient, lower-emission society.

The Agency’s role is to raise enterprises’ awareness and help them and local economic agents meet the challenges of sustainable development, building on local strengths and organizations to create synergy and avoid needless duplication.

It is important to note that the SDS commitments lie in a different timeframe from the *Report on Plans and Priorities*. In fact, the commitments below have to be carried out by December 2003, at which time the Agency is to table its 2003-2006 strategy. This strategy will continue where the previous one left off, building on achievements while emphasizing the Government’s new priorities (climate change), and will specify new objectives for the next three calendar years.

PLAN 2000-2003

- In line with the Agency’s strategic outcome #1, Enterprise development:
 - development of innovative products and services associated with the environment and sustainable development:
 - support for completion of 20 technological and marketing feasibility studies
 - financial support for two technology demonstration platforms and 10 development projects for eco-efficient products or processes
 - tests and experimentation for sustainable development of natural resources:
 - support for implementation of 25 projects for tests and experimentation on products, technologies, processes and methodologies associated with development and sustainable harvesting of natural resources
 - support for marketing of environment industry products and services:
 - support for 20 development and marketing projects
 - contribution to staging of two environmental trade shows
 - enhancement of SMEs’ environmental performance:
 - contribution to startup of five Enviroclubs with the participation of 60 manufacturing SMEs in all for implementation of pollution prevention and eco-efficiency projects.

- For ecologically efficient management of the Agency:
 - Continuation of in-house greening efforts:
 - Extend multi-product recycling program to the Agency's business offices: at least 31% of business offices served
 - Fit 22% of Agency vehicles with hybrid engines
 - In-house awareness and development of consensus-building and co-operation activities with Agency partners:
 - Sensitize all personnel to sustainable development and the principles of pollution prevention and eco-efficiency
 - Pursue and develop mechanisms for partnership and joint action with Government of Canada departments and agencies (National Research Council Canada, Environment Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, Natural Resources Canada, Industry Canada, etc.) and regional and local organizations operating in the environment and sustainable development sectors.

6.4 List of Canada Economic Development offices

Abitibi-Témiscamingue

906 5th Avenue
Val-d'Or (Quebec) J9P 1B9
Tel.: (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Fax: (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent

2 Saint-Germain Street East, Suite 310
Rimouski (Quebec) G5L 8T7
Tel.: (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Fax: (418) 722-3285

Centre-du-Québec

Place du Centre
150 Marchand Street, Suite 502
Drummondville (Quebec) J2C 4N1
Tel.: (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Fax: (819) 478-4666

Côte-Nord

701 Laure Blvd
Suite 202B, P.O. Box 698
Sept-Îles (Quebec) G4R 4K9
Tel.: (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Fax: (418) 968-0806

Estrie

Place Andrew Paton
65 Belvédère Street North, Suite 240
Sherbrooke (Quebec) J1H 4A7
Tel.: (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Fax: (819) 564-5912

Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine

Place Jacques-Cartier
167-11 de la Reine Street, 2nd Floor
Gaspé (Quebec) G4X 2W6
Tel.: (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Fax: (418) 368-5256

Île-de-Montréal

Tour de la Bourse
800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal (Quebec) H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-2500
Fax: (514) 496-8310

Laval – Laurentides – Lanaudière

Tour Triomphe II
2540 Daniel-Johnson Blvd, Suite 204
Laval (Quebec) H7T 2S3
Tel.: (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Fax: (450) 973-6851

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25 des Forges Street, Suite 413
Trois-Rivières (Quebec) G9A 2G4
Tel.: (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Fax: (819) 371-5186

Montérégie

Complexe Saint-Charles
1111 Saint-Charles Street West, Suite 411
Longueuil (Quebec) J4K 5G4
Tel.: (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Fax: (450) 928-4097

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal (Quebec) H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Fax: (514) 283-3637

Outaouais

259 Saint-Joseph Blvd, Suite 202
Gatineau (Quebec) J8Y 6T1
Tel.: (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Fax: (819) 994-7846

Québec – Chaudière-Appalaches

Édifice John-Munn
112 Dalhousie Street, 2nd Floor
Québec (Quebec) G1K 4C1
Tel.: (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Fax: (418) 648-7291

Saguenay – Lac-Saint-Jean

170 Saint-Joseph Street South, Suite 203
Alma (Quebec) G8B 3E8
Tel.: (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Fax: (418) 668-7584

CORPORATE SERVICES

Tour de la Bourse
800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montréal (Quebec) H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-6412
Fax: (514) 283-3302

Place du Portage, phase II
165 Hôtel-de-Ville Street
P.O. Box 1110, Station B
Gatineau (Quebec) J8X 3X5
Tel.: (819) 997-3474
Fax: (819) 997-3340

www.dec-ced.gc.ca

6.5 Index

A

Abitibi-Témiscamingue, 53
Aboriginal, 10, 29
Advanced technology, 10, 11, 20
Aluminum Technology Centre, 15

B

Bas-Saint-Laurent, 36, 53
Beauce, 11
Biotechnology Research Institute, 15
Business Development Centres (BDC), 15, 29, 44
Business risk, 17

C

Canada Business Service Centres, 23
Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP), 16, 42, 45
Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy, 17, 43, 44
Canadian Technology Network (CTN), 15, 27
Centre-du-Québec, 16, 53
Centre intégré en pâtes et papiers, 42
Commercialization, 3, 10, 12, 14, 19-21, 26-28, 43
Community Economic Development Corporation (CEDC), 15, 29, 30, 44
Community Futures Development Corporations (CFDC), 15, 29, 30, 33, 44
Community Futures Program (CFP), 17, 29, 43, 44
Competitiveness, 3, 10, 11, 13, 19-22, 25-28, 31, 36, 43, 48, 51
Côte-Nord, 53
Critical mass, 10, 24

D

Development and renewal of community infrastructure, 9, 13, 19, 38, 41
Drummondville, 11, 53

E

Economic adjustment, 9, 12, 16, 35, 45
Electronic business, 20, 25
Enterprise development, 3, 9, 13, 19-24, 27, 41, 43, 44, 46, 51
Estrie, 53
Exports, 10, 11, 15, 17, 21, 27, 28

G

Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, 16, 17, 29, 43, 44, 53
Gatineau, 9, 11, 36, 53
Government On-Line, 16

H

Horizontal initiative, 15

I

Île-de-Montréal, 53
Improvement of the environment for economic development of the regions, 13, 19, 31, 33, 41, 46
Indicator, 3, 4, 12, 17
Industrial cluster, 13
Infrastructure Canada Program, 9, 13-15, 38, 43, 44
Innovation, 3, 9-17, 19, 21, 26, 27, 37, 43
Internet, 39
ISO, 16, 48

K

Knowhow, 25, 26, 28, 34, 46
Knowledge, 10, 11, 13, 26, 31, 36, 37, 48
Knowledge-based economy, 11
Knowledge economy, 3, 10-12

L

Laval – Laurentides – Lanaudière, 53

M

Management practices, 4, 16, 25, 48
Mandate, 3, 7, 9, 10, 13-15, 17, 19, 20, 38, 39, 41, 43, 45
Mauricie, 53
Milestones, 48
Modern Comptrollership, 16
Montréal, 53
Montreal, 9, 12, 15, 17, 36

N

New business practices, 19, 21, 25, 43, 48
Niches of excellence, 13, 24, 37
Nord-du-Québec, 53

O

Outaouais, 53

P

Performance, 4, 13, 16, 17, 23-26, 28, 30, 34, 35, 37, 39, 45, 48, 51
Plan, 3, 5, 9-11, 13, 16, 17, 19, 23-30, 33-37, 44, 45, 48
Priority, 3, 19-39, 44, 48
Productivity, 3, 11, 16, 26, 27, 43, 45
Program for Export Market Development (PEMD), 27, 45
Program of assistance for the development of Quebec SMEs (IDEA-SME), 3, 12, 43, 45
Promotion of the economic development of the regions, 41, 48

Q

Quebec, 7, 11, 13, 17, 36, 38, 43, 47-50
Québec – Chaudière-Appalaches, 53

R

Regional Intervention Strategy (RIS), 9, 13, 15, 24
Regional Strategic Initiative Program (RSI), 3, 12, 43, 44
Research and development (R&D), 14, 26
Research Consortium on the Commercial Boreal Forest, 16
Results, 5, 11, 12, 16, 17, 21-26, 28, 30, 32, 34, 35, 37, 39, 43-45, 48
Results-based management, 4, 16, 17, 48
Rimouski, 11, 53
Ripple effect, 22, 24, 35-37
Rouyn-Noranda, 11

S

Saguenay, 11, 13, 15, 16, 36, 53
Saguenay – Lac-Saint-Jean, 53
Satisfaction level, 16
Sector, 10, 11-13, 24, 25, 31-37, 39, 43
Service delivery method, 16
Service improvement, 16
Service organization, 23-26, 28, 30, 32-34
Sherbrooke, 11, 36, 53
Small- and medium-sized enterprises (SME), 3, 10-13, 48
Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative Contribution Program, 16, 45
Strategic intervention framework, 9, 12
Strategic outcomes, 9, 13, 19, 41, 42
Strategic project, 11, 16, 33-35
Sustainable Development Strategy, 48, 51

T

Technological capability, 16, 44
Testing and experimentation, 16, 43, 51
Trois-Rivières, 11, 16, 36, 53

V

Victoriaville, 11

W

Web (Internet), 7, 9, 27, 41

Y

Young people, 11, 29, 33, 34, 44

R

Recherche-développement (R-D), 14, 26
 Rendement, 4, 14, 16, 17, 23-26, 28, 30, 34, 35, 37, 39, 45, 48
 Réseau canadien de technologie (RCT), 15, 27
 Résultats, 5, 9, 11-13, 16, 17, 19, 21-26, 28, 30, 32, 34, 35, 37, 39, 41-45, 48
 Résultats stratégiques, 9, 13, 19, 41, 42
 Rimouski, 11, 53
 Risque d'affaires, 17
 Rouyn-Noranda, 11

S

Saguenay, 11, 13, 15, 16, 36, 53
 Saguenay – Lac-Saint-Jean, 53
 Savoir, 10, 11, 13, 19, 26, 31, 36, 37, 48
 Savoir-faire, 25, 26, 28, 34, 46
 Secteur d'activité, 37, 41, 42
 Sherbrooke, 11, 36, 53
 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), 15, 29, 30, 33, 44
 Stratégie de développement durable, 48, 51
 Stratégie régionale d'intervention (SRI), 9, 13, 15, 24

T

Taux de satisfaction, 16
 Technologie de pointe, 10, 11, 20
 Trois-Rivières, 11, 16, 36, 53

V

Victoriaville, 11

- I**
- Ile-de-Montréal, 53
- Indicateur, 4, 12, 17
- Initiative horizontale, 15
- Innovation, 3, 9-17, 19, 21, 26, 27, 37, 43
- Institut de recherche en biotechnologie, 15
- Internet, 7, 9, 27, 39, 41
- ISO, 16, 48
- J**
- Jalons, 48
- Jeunes, 11, 29, 33, 34, 44
- L**
- Laval – Laurentides – Lanaudière, 53
- M**
- Mandat, 3, 7, 9, 10, 13-15, 17, 19, 20, 38, 39, 41, 43, 45
- Masses critiques, 10, 24
- Mauricie, 53
- Mode de prestation de services, 16
- Montérégie, 53
- Montréal, 9, 12, 15, 17, 36
- N**
- Nord-du-Québec, 53
- Nouvelle pratique d'affaires, 19, 21, 25, 43, 48
- O**
- Organisme de services, 23-26, 28, 30, 32-34
- Outaouais, 53
- P**
- Petites et moyennes entreprises (PME), 3, 10-13, 48
- Plan, 3, 5, 9-11, 13, 14, 16, 17, 19, 23-30, 32-37, 43-45, 48
- Pratiques de gestion, 4, 16, 25, 48
- Priorité, 3, 19-39, 44, 48
- Productivité, 3, 11, 16, 26, 27, 43, 45
- Programme d'aide au développement des PME du Québec (IDEE-PME), 3, 12, 43, 45
- Programme d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PAEGIM), 17, 43, 44
- Programme de contribution pour l'initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB), 16, 45
- Programme de développement des collectivités (PDC), 17, 29, 43, 44
- Programme de développement des marchés extérieurs (PDME), 27, 45
- Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), 16, 42, 45
- Programme Infrastructures Canada, 9, 13-15, 38, 43, 44
- Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS), 3, 12, 43, 44
- Projet structurant, 11, 16, 32-35, 46
- Promotion du développement économique des régions, 41, 48
- Q**
- Québec, 7, 11, 13, 17, 36, 38, 43, 47-50
- Québec – Chaudière-Appalaches, 53

6.5 Index

- A**
Abitibi-Témiscamingue, 53
Adaptation économique, 9, 12, 16, 35, 45
Affaires électroniques, 20, 25
Amélioration de l'environnement du développement économique des régions, 13, 19, 31, 33, 41, 46
Amélioration des services, 16
Autochtones, 10, 29
B
Bas-Saint-Laurent, 36, 53
Beauce, 11
C
Cadre d'intervention stratégique, 9, 12
Capacité technologique, 16, 44
Centre d'aide aux entreprises (CAB), 15, 29, 44
Centre des technologies de l'aluminium, 15
Centre-du-Québec, 53
Centre intégré des pâtes et papiers, 16, 42
Centres de services aux entreprises du Canada, 23
Commercialisation, 3, 10, 12, 14, 19-21, 26-28, 31, 35, 36, 43, 51
Compétitivité, 3, 10, 11, 13, 19-22, 25-28, 31, 36, 43, 48, 51
Consortium de recherche sur la forêt boréale commerciale, 16
Corporation de développement économique communautaire (CDEC), 15, 29, 30, 44
Côte-Nord, 53
Créneau d'excellence, 13, 14, 24, 37
D
Développement des entreprises, 3, 9, 13, 19-24, 27, 41, 43, 44, 46, 51
Développement et renouvellement des infrastructures collectives, 9, 13, 19, 38, 41
Drummondville, 11, 53
E
Économie du savoir, 3, 10-12
Effet d'entraînement, 22, 24, 35-37
Essais et expérimentations, 16, 43, 51
Estrie, 53
Exportation, 10, 11, 15, 17, 21, 27, 28
F
Filière industrielle, 14
Fonction moderne de contrôle, 16
G
Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine, 16, 17, 30, 43, 44, 53
Gatineau, 9, 11, 36, 53
Gestion axée sur les résultats, 4, 16, 17, 48
Gouvernement en direct, 16
G

6.4 Liste des bureaux de Développement économique Canada

Abitibi-Témiscamingue

906, 5^e Avenue
Val-d'Or (Québec) J9P 1B9
Tél. : (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Téléc. : (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent

2, rue Saint-Germain Est, bureau 310
Rimouski (Québec) G5L 8T7
Tél. : (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Téléc. : (418) 722-3285

Centre-du-Québec

Place du Centre
150, rue Marchand, bureau 502
Drummondville (Québec) J2C 4N1
Tél. : (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Téléc. : (819) 478-4666

Côte-Nord

701, boul. Laure
Bureau 202B, C.P. 698
Sept-Îles (Québec) G4R 4K9
Tél. : (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Téléc. : (418) 968-0806

Estrie

Place Andrew Paton
65, rue Belvédère Nord, bureau 240
Sherbrooke (Québec) J1H 4A7
Tél. : (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Téléc. : (819) 564-5912

Gaspésie – Îles-de-la-Madelaine

Place Jacques-Cartier
167-11, rue de la Reine, 2^e étage
Gaspé (Québec) G4X 2W6
Tél. : (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Téléc. : (418) 368-6256

Île-de-Montréal

800, square Victoria
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-2500
Téléc. : (514) 496-8310

Laval – Laurentides – Lanaudière

Tour Triomphe II
2540, boul. Dantiel-Johnson, bureau 204
Laval (Québec) H7T 2S3
Tél. : (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Téléc. : (450) 973-6851

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25, rue des Forges, bureau 413
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4
Tél. : (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Téléc. : (819) 371-5186

Monterégie

Complexe Saint-Charles
1111, rue Saint-Charles Ouest, bureau 411
Longueuil (Québec) J4K 5G4
Tél. : (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Téléc. : (450) 928-4097

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Téléc. : (514) 283-3637

Outaouais

259, boul. Saint-Joseph, bureau 202
Gatineau (Québec) J8Y 6T1
Tél. : (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Téléc. : (819) 994-7846

Québec – Chaudière-Appalaches

Edifice John-Munn
112, rue Dalhousie, 2^e étage
Québec (Québec) G1K 4C1
Tél. : (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Téléc. : (418) 648-7291

Saguenay – Lac-Saint-Jean

170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Tél. : (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Téléc. : (418) 668-7584

SERVICES CORPORATIFS

Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-6412
Téléc. : (514) 283-3302

Place du Portage, phase II
165, rue Hôtel-de-Ville
C. P. 1110, succursale B
Gatineau (Québec) J8X 3X5
Tél. : (819) 997-3474
Téléc. : (819) 997-3340

- Pour une gestion écologiquement efficace de l'agence :
 - poursuivre les efforts d'écologisation interne :
 - étendre le programme de recyclage multi-produits dans les bureaux d'affaires de l'agence :
 - au moins 31 % des bureaux d'affaires desservis
 - doter 22 % des véhicules de l'agence de moteurs hybrides
 - sensibilisation à l'intérieur et développement d'activités de concertation et de collaboration avec les partenaires de l'agence :
 - sensibiliser l'ensemble du personnel au développement durable et aux principes de prévention de la pollution et d'efficacité
 - poursuivre et développer des mécanismes de partenariat avec les ministères et organismes du gouvernement du Canada (Conseil national de recherches Canada, Environnement Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles Canada, Industrie Canada, etc.) et avec des organismes régionaux et locaux qui œuvrent dans les secteurs de l'environnement et du développement durable.

6.3 Stratégie de développement durable (SDD)

CONTEXTE

L'enjeu du développement durable comporte de multiples facettes : il touche plusieurs niveaux de l'activité humaine, soit le local, le régional et le global. Il demande d'intégrer, dans la prise de décision, les aspects économiques, environnementaux et sociaux ; il relève de la responsabilité de l'ensemble du gouvernement, des collectivités et de tous les citoyens.

Dans ce contexte, il s'agit pour les PME de saisir les nouvelles occasions d'affaires pour répondre aux besoins de produits et de processus propres, moins énergivores. En effet, la population mondiale augmente rapidement alors que certaines ressources naturelles ne se renouvellent pas et tous les pays, riches ou pauvres, auront besoin de ces produits. Il devient donc de plus en plus important pour les PME de se préoccuper de gestion environnementale et de se conformer aux nouvelles « règles du jeu » afin d'améliorer leur compétitivité et leur accès à certains marchés, locaux et internationaux.

De plus, compte tenu que le Canada vient de ratifier le protocole de Kyoto qui l'engage à réduire les gaz à effet de serre à un niveau inférieur à ceux de 1990, nous devons nous diriger vers une société plus écoénergétique et à moindre intensité d'émissions.

Le rôle de l'agence consiste à sensibiliser et à aider les entreprises ainsi que le milieu à relever les défis du développement durable, s'appuyant sur les forces et les organismes du milieu afin de créer une synergie et éviter les doublonnements inutiles.

Il est important de noter que les engagements de la SDD se situent dans un autre horizon temporel que celui du *Rapport sur les plans et les priorités*. En effet, les engagements qui suivent doivent être réalisés d'ici décembre 2003, date à laquelle l'agence déposera sa stratégie 2003-2006. Cette dernière s'inscrit en continuité avec la précédente, misant sur les acquis tout en mettant l'accent sur les nouvelles priorités du gouvernement (changements climatiques), et précisera de nouveaux objectifs pour les trois prochaines années.

PLAN 2000-2003

- En lien avec le résultat stratégique n° 1 de l'agence, soit le Développement des entreprises :
 - développement de produits et de services novateurs reliés à l'environnement et au développement durable :
 - soutien à la réalisation de 20 études de faisabilité technologique et de commercialisation
 - soutien financier de deux plates-formes de démonstration technologique et de dix projets de développement de produits ou de procédés écoefficaces
 - essais et expérimentation pour le développement durable des ressources naturelles :
 - soutien à la réalisation de 25 projets d'essais et d'expérimentation de produits, de technologies, de procédés et de méthodologies reliés au développement et à l'exploitation durable des ressources naturelles
 - soutien à la commercialisation des produits et des services de l'industrie environnementale :
 - soutien de 20 projets de développement et de commercialisation
 - contribution à la réalisation de deux salons environnementaux
 - accroissement de la performance environnementale des PME :
 - contribution au démarrage de cinq Environoclubs avec la participation de 60 PME manufacturières au total pour l'implantation de projets de prévention de la pollution et d'écoefficacité.

6.2.4 Coût net du Programme pour l'année visée par le Budget des dépenses

Coût net du Programme pour l'année 2003-2004 (en milliers de dollars)		Promotion du développement économique des régions du Québec	
Dépenses prévues nettes	526 468		
Plus : Services reçus sans frais			
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	2 848		
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT)	1 863		
Traitements et coûts des services juridiques connexes fournis par le ministère de la Justice du Canada	169		
	4 880		
Moins : Recettes disponibles	---		
Moins : Recettes non disponibles	(43 300)		
Coût net du Programme en 2003-2004 (total des dépenses prévues)	488 048		

6.2.3 Source des recettes non disponibles

Recettes non disponibles (en milliers de dollars)	Prévisions des recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
<i>Promotion du développement économique des régions du Québec</i>	23 300	22 800	16 000	15 000
Frais de service - garanties de prêts ¹				
Recouvrement de dépenses d'exercices financiers précédents ²	20 500	20 500	20 500	20 500
Total des recettes non disponibles	43 800	43 300	36 500	35 500

¹ Cette catégorie représente les frais payés par les prêteurs approuvés au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada.

² Ces recouvrements sont liés principalement au remboursement des contributions remboursables accordées par l'agence.

- Poursuite de l'implantation de la mesure continue du rendement de manière à renforcer la gestion axée sur les résultats
- Plan quinquennal d'examen mis à jour annuellement
- Formation des conseillers et des gestionnaires de l'agence sur la mesure du rendement ainsi que sur l'évaluation
- Mise au point d'outils d'analyse et de production de rapports pour rendre compte des résultats obtenus
- Maintien de la certification ISO
- Plan d'action visant l'amélioration des pratiques de gestion
- Nouvelle Stratégie de développement durable (SDD).

de l'agence, dans la section 4. Les autres principaux jalons sont énumérés ci-après :

Jalons :

- Accès amélioré des entreprises à des informations susceptibles d'éclairer leurs décisions d'affaires
- Établissement et expansion d'entreprises jugées stratégiques pour le développement d'une région
- Compétitivité de petites et moyennes entreprises (PME) maintenue et renforcée grâce à :
 - l'utilisation accrue des nouvelles pratiques d'affaires dans les PME
 - une capacité accrue des PME d'adapter et de tester un produit, un service ou un procédé de production nouveau ou amélioré
 - une capacité accrue des PME de commercialiser leurs produits sur les marchés internationaux
- Essor de petites entreprises locales et régionales
- Capacité accrue des intervenants locaux et régionaux de susciter l'émergence de projets visant à créer ou à renforcer les avantages compétitifs distinctifs d'une région
- Atouts régionaux mis en valeur de façon à générer un impact structurant sur l'économie d'une région
- Infrastructures du savoir développées et diffusion accrue du savoir dans les régions
- Réfection, remplacement, agrandissement, réhabilitation et construction d'infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
- Mise en place, amélioration et rénovation d'infrastructures routières et de systèmes de transport collectif
- Mise en valeur, réfection et construction d'infrastructures, d'équipements et de bâtiments ayant des incidences économiques, urbaines ou régionales.

Principaux résultats prévus pour chacune des priorités :

Objectif : Contribuer à l'accroissement et à la réalisation du potentiel de développement économique des régions du Québec

Promotion du développement économique des régions du Québec

6.2.2 RENSEIGNEMENTS SUR LE PROGRAMME DE PAIEMENTS DE TRANSFERT

6.2 Tableaux financiers

6.2.1 Sommaire des paiements de transfert

Paiements de transfert (en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
<i>Promotion du développement économique des régions du Québec</i>				
3 580	300	300	300	Subventions
425 559	479 536	331 890	286 108	Contributions ¹
429 139	479 836	332 190	286 408	Total des subventions et des contributions

¹ La diminution en 2005-2006 est attribuable à la fin des crédits accordés en vertu du Fonds du Canada pour la création d'emplois (FCCÉ).

6.1.2 Aide non financière

En synergie avec l'aide financière de l'agence, diverses formes d'aide non financière contribuent au développement des entreprises et à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. Ces mesures d'appui non financier sont mises en œuvre par le personnel de l'agence, dans certains cas, et par des organismes que l'agence aide financièrement pour leur permettre d'offrir des services aux entreprises ou à leur milieu. L'aide non financière prend plusieurs formes, selon le résultat visé, notamment :

- La diffusion d'informations générales et de renseignements spécialisés destinés aux PME. L'information et la sensibilisation des intervenants du développement économique aux nouveaux enjeux de développement en émergence.
- Un appui non financier au développement des capacités et des réseaux d'affaires des entreprises et des intervenants du milieu. À titre d'illustration, cette aide prend concrètement la forme de participations à l'organisation et à la tenue d'ateliers, de séminaires, de groupes de partage d'apprentissage (en développement durable, par exemple) et d'événements favorisant la constitution de réseaux d'affaires. L'aide vise notamment à permettre aux acteurs du développement d'acquérir des compétences et des savoir-faire dans divers domaines spécialisés.
- Un appui non financier à des acteurs du développement, à plusieurs étapes de leur cheminement et par une diversité de moyens, pour les aider à développer, à mettre en œuvre, et à assumer le suivi de projets structurants. Certains organismes que l'agence soutient financièrement appuient de façon soutenue, dans un contexte d'incubation, l'équipe de direction d'entreprises à l'étape de leur pré-démarrage ou de leur démarrage.
- Par la présence permanente de l'agence dans chacune des régions du Québec, par sa participation aux différents forums et événements marquant le développement économique de chaque région, par son écoute active des préoccupations des collectivités, par son appui à l'organisation de consultations et par ses démarches au sein de l'appareil gouvernemental canadien, Développement économique Canada aide le milieu à participer à la définition des orientations et des priorités de l'agence et de celles du gouvernement du Canada en matière de développement économique. L'agence fait en outre valoir les intérêts des régions et des PME québécoises au sein du gouvernement du Canada.

Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC)

Le programme de financement des petites entreprises du Canada vise à encourager les établissements prêteurs participant à rendre davantage accessibles les prêts pour la mise sur pied, l'expansion, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises. L'application de cette loi relève du ministère de l'Industrie, y compris toutes les modalités administratives ainsi que l'information sur le rendement. Toutefois, les coûts de ce programme pour le Québec sont imputés au compte de l'agence; ils sont comptabilisés au poste Aide financière (paiements législatifs). Cette loi a remplacé, en 1998, la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*.

Programme de contribution pour l'initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB)

L'INAEICB est une initiative spéciale qui est sous la responsabilité d'Industrie Canada et dont la mise en œuvre incombe aux agences responsables du développement régional. Elle a pour objectif de créer des retombées économiques à long terme dans les régions et les collectivités touchées par le différentiel commercial sur le bois d'œuvre, en appuyant principalement des projets de renforcement des capacités communautaires, de diversification des économies locales et d'amélioration de la productivité. Les principaux résultats attendus de l'initiative sont une hausse du nombre de projets qui permettent aux régions rurales de s'adapter au nouveau contexte économique mondial, une utilisation accrue des nouvelles technologies, une diversification de l'économie des collectivités qui dépendent du bois d'œuvre résineux, l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie des collectivités et l'élaboration de plans d'action communautaire ainsi que le développement d'un leadership local en matière de développement.

Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV)

C'est par l'entremise du programme IDÉB-PME que l'agence exécutera une partie du nouveau Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV) établi par Industrie Canada pour aider ces industries à s'adapter aux effets qui pourraient découler de l'initiative « Accès aux marchés accordé aux pays les moins développés ». Les entreprises du vêtement et du textile au Québec pourront ainsi bénéficier de contributions pour réaliser des projets visant à les rendre plus innovatrices et mieux positionnées pour s'imposer sur des marchés nouveaux.

Programme de développement des marchés extérieurs (PDME)

Le PDME est un programme national qui aide les petites entreprises qui exportent pour la première fois ou qui veulent pénétrer un nouveau marché à trouver et à exploiter des débouchés pour leurs produits et leurs services ainsi que des occasions de soumissionner pour des projets d'immobilisations à l'étranger. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) est responsable des budgets et des dépenses du PDME. Toutefois, d'un commun accord avec le MAECI et en lien direct avec son mandat de développement économique, l'agence offre le programme aux entreprises des régions du Québec.

Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS)

Ce programme consiste à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies et des plans d'action favorisant l'éclosion d'un environnement socio-économique propice au renforcement des atouts et des avantages compétitifs des régions québécoises dans le but de leur permettre de réaliser leur potentiel de développement économique pour qu'il en résulte, à long terme, une amélioration durable de la prospérité et de l'emploi. Le programme permet d'appuyer des initiatives majeures susceptibles d'avoir un impact structurant sur l'économie régionale, en réponse à des enjeux régionaux majeurs identifiés dans le cadre d'un processus de consultation, de concertation et de mobilisation du milieu. Les projets et activités qui en découlent permettent une grande flexibilité et peuvent prendre diverses formes selon les besoins d'une seule région ou d'un groupe donné de régions.

Le programme vise d'abord l'accroissement de la capacité technologique des régions pour favoriser l'utilisation des technologies les plus appropriées et leur adaptation par la PME. Le programme permet également la mise en valeur du potentiel d'attraction touristique des régions en plus d'augmenter la capacité d'attraction d'activités à caractère international. Il permet en outre d'appuyer les régions dans leurs efforts d'adaptation au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Les résultats attendus du programme comprennent, entre autres, l'augmentation de l'utilisation de nouvelles technologies par les PME; l'accroissement du nombre de touristes étrangers dans les régions; l'augmentation du nombre de visiteurs étrangers à différents événements internationaux; l'accroissement du nombre de projets touchant l'adaptation des régions au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Programme de développement des collectivités (PDC)

Ce programme national permet d'appuyer des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièrement 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC); il appuie également 14 Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et neuf Centres d'aide aux entreprises (CAE).

Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGIM)

Ce programme est une mesure spéciale qui vise à améliorer la situation économique de la région gaspésienne. Il est complémentaire aux activités régulières de l'agence et donne priorité aux éléments suivants : la mise en valeur des infrastructures fédérales; le développement des moyennes entreprises; les jeunes; l'habilitation du milieu et les initiatives émergentes.

Programme Infrastructures Canada

Dans le cadre du programme pancanadien d'infrastructures sous la responsabilité du Conseil du Trésor, une entente Canada-Québec a été signée en octobre 2000 avec l'objectif d'améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie de ses citoyens. L'agence agit, pour le compte du gouvernement du Canada, à titre de ministre fédéral responsable de la mise en œuvre au Québec.

6.1 Aide financière et non financière

La contribution de l'agence au développement économique des régions du Québec se fait avec les moyens suivants, soit de l'aide financière sous forme de contributions ou, plus rarement, de subventions.

6.1.1 Programmes d'aide financière (contributions et subventions)

Aperçu

L'appui de l'agence aux entreprises, aux organismes et aux intervenants locaux et régionaux du développement prend principalement la forme d'une aide financière dans le cadre des programmes suivants :

- Programmation relative au mandat de base de l'agence
 - Programme d'aide au développement des PME au Québec (IDEE-PME)
 - Initiatives régionales stratégiques (IRS)
 - Programme de développement des collectivités (PDC)
 - Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGIM)
- Programmation relative au mandat spécial confié par le gouvernement du Canada
 - Programme Infrastructures Canada

Détails

Les deux principaux programmes d'aide financière de l'agence sont IDÉE-PME et IRS. PDC et PCAEGIM complètent la programmation associée au mandat de base de l'agence.

Programme d'aide au développement des PME au Québec (IDÉE-PME)

Le programme IDÉE-PME vise principalement le développement des entreprises. Son but consiste à favoriser la croissance des affaires générées par les entreprises dans toutes les régions du Québec en facilitant, entre autres, l'accès aux informations pertinentes, la sensibilisation aux enjeux de développement des entreprises, l'établissement d'entreprises stratégiques, le raffermissement de leur compétitivité grâce aux nouvelles pratiques d'affaires, à l'innovation et à la commercialisation. Ce programme favorise de cette façon la réalisation du potentiel de développement économique des régions afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi durable.

Quant aux résultats attendus, le programme devrait permettre d'accroître la sensibilisation à l'innovation, à la commercialisation et à l'entrepreneuriat; d'accroître le repérage et l'intégration de nouvelles technologies; d'accroître la commercialisation de produits issus de l'innovation; d'accroître la productivité des entreprises en vue de rendre celles-ci plus concurrentielles sur le plan international; de soutenir les activités d'essai et d'expérimentation dans le secteur des ressources naturelles dans les régions dont l'économie repose fortement sur ces ressources; d'accroître les activités des PME sur les marchés internationaux et de consolider la position des PME exportatrices; de stimuler l'émergence d'initiatives visant le démarrage d'entreprises et d'améliorer le climat des affaires.

Comme l'indique le tableau ci-bas, le budget de contributions et de subventions de l'agence se chiffre à 1 009 millions de dollars au total pour la période 2003-2004 — 2005-2006. Le nombre d'employés est de 370 équivalents temps plein (ETP) pour l'exercice 2003-2004.

Dépenses prévues de subventions et de contributions par résultat stratégique pour la période de planification

Résultats stratégiques			(en millions de dollars)	
Dépenses prévues de subventions	et de contributions			
Secteur d'activité	économi- que des régions du Québec			
Développement des entreprises	365,0			
Amélioration de l'environnement du développement économique des régions	255,0			
Développement et renouvellement des infrastructures collectives	369,0			

Note : Les montants ci-dessus montrent exclusivement les dépenses de contributions et de subventions, sans inclure les dépenses législatives en vertu de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* (LPE) et de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* (LFPEC).

Dépenses prévues

Dépenses prévues (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Dépenses budgétaires du Budget principal des dépenses (brut) ¹	504 394	447 311	370 953	312 596
Dépenses non budgétaires du Budget principal des dépenses (brut)	—	—	—	—
Moins : Recettes disponibles des dépenses (brut)	—	—	—	—
Total du Budget principal des dépenses	504 394	447 311	370 953	312 596
Rajustements ²	(26 861)	79 157	5 057	9 822
Dépenses prévues nettes ³	477 533	526 468	376 010	322 418
Moins : Recettes non disponibles ⁴	(43 800)	(43 300)	(36 500)	(35 500)
Plus : Coût des services reçus sans frais	4 356	4 880	4 837	4 523
Coût net du programme	438 089	488 048	344 347	291 441

Équivalents temps plein (ETP)

373 370 363 299

¹ La diminution du budget en 2003-2004 — 2004-2005 s'explique par une baisse dans les fonds reportés des années antérieures. La diminution en 2005-2006 est attribuable à la fin des crédits accordés à l'agence en vertu du Fonds du Canada pour la création d'emplois (FCCPE).

² Les rajustements incluent des fonds additionnels pour financer, entre autres, de nouvelles initiatives comme le Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), le soutien à la création du Centre intégré en pâtes et papiers, ainsi que les hausses prévues dans les dépenses législatives en 2004-2005 et en 2005-2006.

³ Ce montant reflète les estimations les plus justes du total des dépenses prévues nettes à la fin de l'exercice courant

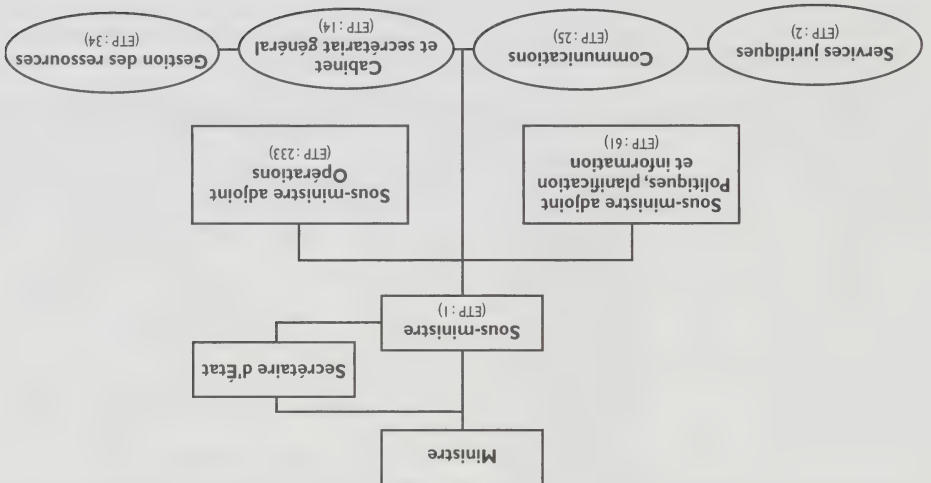
⁴ Les recettes non disponibles sont composées essentiellement de frais de service sur des garanties de prêts et du recouvrement de dépenses d'exercices financiers précédents. Le détail des recettes non disponibles est présenté à la section 6.2.3.



La structure de planification de l'agence repose sur un seul secteur d'activité, soit la promotion du développement économique des régions du Québec. Ce secteur d'activité de l'agence génère trois résultats stratégiques, soit :

- le Développement des entreprises
- l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions
- le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives, à titre de mandat spécial.

L'honorable Allan Rock est le ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et l'honorable Claude Drouin en est le secrétaire d'État. Le sous-ministre de Développement économique Canada rend compte au ministre et au secrétaire d'État. Le sous-ministre est responsable de la promotion du développement économique des régions du Québec. Les pouvoirs et fonctions du ministre responsable de l'agence ont été définis dans la partie II de la *Loi sur le ministère de l'Industrie*. Il est possible de consulter le texte de la *Loi sur le ministère de l'Industrie* à l'adresse Internet suivante : <http://lois.justice.gc.ca/fr/I-9.2/texte.html>.



La deuxième priorité touche la mise en place, l'amélioration ou la rénovation des infrastructures routières et des systèmes de transport collectif afin de favoriser notamment un accroissement de la fluidité des déplacements des personnes et des biens et une amélioration de la qualité de l'air.

La troisième priorité vise à permettre aux municipalités, aux organismes publics, parapublics et du secteur privé, y compris les organismes sans but lucratif (OSBL), de réaliser des projets de mise en valeur, de réfection ou de construction d'infrastructures, d'équipements ou de bâtiments ayant des incidences économiques, urbaines ou régionales. Parmi ces projets, notons les installations culturelles et récréatives, les infrastructures appuyant le tourisme, les télécommunications dans les régions rurales et éloignées, l'accès à haute vitesse à Internet en parallèle au programme pilote de large bande pour les institutions publiques locales et les logements à prix abordable.

Extrants et enchâinement prévus des résultats

Pour réaliser ce mandat spécial, l'agence accorde de l'aide financière à des municipalités, à des régies intermunicipales et à d'autres acteurs économiques dans le cadre du programme Infrastructures Canada. Les projets appuyés par l'agence reçoivent également une aide financière du gouvernement du Québec et des municipalités concernées.

En plus de contribuer à la mise en place ou à l'amélioration des bases prélabiles et essentielles au développement économique à long terme, les investissements pour améliorer les infrastructures collectives soutiennent la croissance économique à court terme en créant directement des emplois. Plusieurs de ces investissements ont des impacts positifs en ce qui concerne la sécurité des usagers et la qualité de l'environnement.

Stratégie de mesure des résultats

L'entente entre les deux paliers de gouvernement prévoit les différents exercices d'évaluation du programme. La première évaluation dite intermédiaire sera réalisée au cours de l'exercice 2003-2004. L'évaluation finale du programme sera réalisée au cours de l'exercice 2005-2006.

Afin de s'assurer d'obtenir de l'information objective et pertinente sur le programme et répondre aux exigences de l'entente fédérale-provinciale et de ses gestionnaires, le Comité d'évaluation du programme, composé de représentants des gouvernements du Canada et du Québec, travaille actuellement à la planification des exercices d'évaluation. En fait, trois étapes devront être franchies afin d'obtenir l'ensemble de l'information pertinente sur l'efficacité et l'efficience du programme.

La première étape, soit l'étude des dossiers sur les demandes d'aide financière, consiste à consolider les informations sur les projets provenant des différents ministères des deux ordres de gouvernement parties à l'entente. Cet exercice permettra, entre autres, à l'agence de dresser un portrait d'ensemble des projets financés dans le cadre des trois volets de l'entente et de consolider des informations sur le rendement de ceux-ci. La deuxième étape consiste en l'évaluation intermédiaire des travaux d'infrastructures et de leurs impacts potentiels. Cette évaluation répondra notamment aux questions suivantes, soit la mesure dans laquelle les projets appuient les infrastructures collectives, la dernière étape correspond à l'évaluation finale de l'impact des travaux d'infrastructures. L'information générée dans le cadre de cette évaluation fournira aux gestionnaires un éclairage sur l'efficacité et l'efficience du programme.

Ressources

Les dépenses de contribution que l'agence prévoit faire en soutien au développement des infrastructures collectives atteindront environ 369 millions de dollars sur la période 2003-2004 — 2005-2006. Ce chiffre illustre le degré de priorité accordé à ce résultat stratégique et doit s'interpréter comme une indication de l'ordre de grandeur prévu.

4.2.3 Résultat stratégique n° 3 : Développement et renouvellement des infrastructures collectives (Programme Infrastructures Canada)

Justification

Des infrastructures collectives en bon état sont intimement liées à la qualité de vie de leurs usagers. Des infrastructures de qualité permettent aux collectivités d'attirer et de retenir des individus et des organismes qui assureront leur avenir économique et social.

Dans cet esprit, le gouvernement du Canada a mis sur pied, en l'an 2000, un nouveau programme d'appui aux infrastructures et a conclu une entente avec le gouvernement du Québec pour sa mise en œuvre. L'Agence s'est vu confier le mandat spécial de gérer ce programme au Québec.

Le Programme Infrastructures Canada vise à permettre, à la faveur d'une aide financière provenant des deux ordres de gouvernement, la réfection, le remplacement ou la construction d'infrastructures. Il a pour but de faire progresser ainsi la qualité de vie des citoyens du Québec, grâce à des investissements qui assurent la qualité de l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme, améliorent les infrastructures collectives et contribuent à mettre en place celles du XXI^e siècle par l'adoption tant des meilleures technologies et pratiques que de nouvelles approches. Le programme comprend trois volets, qui correspondent aux trois priorités de l'Agence.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 : DÉVELOPPEMENT ET RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES
Mandat spécial : Programme Infrastructures Canada

Améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie des citoyens

Priorités de l'Agence	Objectifs
3.1 Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées	■ Favoriser la réfection et la construction d'infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées et l'expérimentation de nouvelles technologies.
3.2 Infrastructures locales de transport	■ Favoriser la mise en place, l'amélioration ou la rénovation des infrastructures locales de transport.
3.3 Actifs ayant des incidences économiques, urbaines ou régionales	■ Favoriser la réfection et la construction notamment d'installations culturelles et récréatives, d'infrastructures d'appuyant le tourisme, d'infrastructures de télécommunication dans les régions rurales et éloignées, et autres actifs régionaux à incidence économique.

La première priorité vise la réalisation de travaux de réfection, de remplacement, d'agrandissement, de réhabilitation ou de construction d'infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées. De plus, le programme veut rendre possible l'expérimentation de nouvelles technologies pour la gestion, l'entretien, la réfection ou la construction des infrastructures, incluant celles relatives à la gestion des déchets solides, ou encore le diagnostic de leur état.

PRIORITÉ 2.3 : DÉVELOPPEMENT ET RENFORCEMENT D'AVANTAGES COMPÉTITIFS FONDÉS SUR LE SAVOIR

Dans le but d'améliorer l'environnement du développement économique, une des priorités de l'agence consiste à contribuer au développement et au renforcement des avantages compétitifs régionaux qui prennent assise sur le savoir. Parmi les créneaux d'excellence appuyés, on compte notamment l'aérospatiale, la transformation de l'aluminium, les sciences de la mer, la biologie végétale, l'agroalimentaire, les biotechnologies, les sciences de la santé, le multimédia, les pâtes et papiers et la foresterie boréale.

Objectif principal	Extrants de l'agence	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme
Soutenir la réalisation de projets d'infrastructures, de R-D et d'activités de diffusion et de réseautage reliés au savoir susceptibles d'avoir des effets d'entraînement importants sur les activités économiques d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie	Appuis financiers et non financiers à des exploitants de centres de recherche et à des organismes qui œuvrent à la valorisation économique des fruits de la recherche. Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc.	Implantation, amélioration ou agrandissement d'infrastructures du savoir. Indicateurs de rendement : nombre et type de projets réalisés, valeur totale des projets réalisés, retombées économiques directes, indirectes et induites, nombre d'emplois créés et maintenus dans ces établissements, etc. Développement, consolidation et diffusion de connaissances scientifiques d'institutions du savoir. Indicateurs de rendement : nombre et type de documents de recherche réalisés, nombre et type de réseaux de chercheurs consolidés, nombre d'emplois créés et maintenus dans les établissements de recherche, etc.	► Développement d'applications commerciales (produits, équipements ou procédés) et saisies d'occasions d'affaires à partir de connaissances scientifiques ou de résultats de recherche. Indicateurs de résultats : nombre et type de nouveaux produits, équipements ou de procédés développés, nombre d'entreprises créées dans des domaines d'activité liés au savoir, nombre d'emplois créés, volumes des ventes réalisées, retombées économiques, etc.
Favoriser la construction et l'amélioration d'infrastructures du savoir (tels les centres et instituts de recherche) et l'équipement de laboratoires.	► Appuis financiers et non financiers à des exploitants de centres de recherche et à des organismes qui œuvrent à la valorisation économique des fruits de la recherche. Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc.	Implantation, amélioration ou agrandissement d'infrastructures du savoir. Indicateurs de rendement : nombre et type de projets réalisés, valeur totale des projets réalisés, retombées économiques directes, indirectes et induites, nombre d'emplois créés et maintenus dans ces établissements, etc. Développement, consolidation et diffusion de connaissances scientifiques d'institutions du savoir. Indicateurs de rendement : nombre et type de documents de recherche réalisés, nombre et type de réseaux de chercheurs consolidés, nombre d'emplois créés et maintenus dans les établissements de recherche, etc.	► Développement d'applications commerciales (produits, équipements ou procédés) et saisies d'occasions d'affaires à partir de connaissances scientifiques ou de résultats de recherche. Indicateurs de résultats : nombre et type de nouveaux produits, équipements ou de procédés développés, nombre d'entreprises créées dans des domaines d'activité liés au savoir, nombre d'emplois créés, volumes des ventes réalisées, retombées économiques, etc.
Favoriser le développement de propositions de candidatures d'institutions ou un secteur d'activité.	► Appuis financiers et non financiers à des exploitants de centres de recherche et à des organismes qui œuvrent à la valorisation économique des fruits de la recherche. Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc.	Implantation, amélioration ou agrandissement d'infrastructures du savoir. Indicateurs de rendement : nombre et type de projets réalisés, valeur totale des projets réalisés, retombées économiques directes, indirectes et induites, nombre d'emplois créés et maintenus dans ces établissements, etc. Développement, consolidation et diffusion de connaissances scientifiques d'institutions du savoir. Indicateurs de rendement : nombre et type de documents de recherche réalisés, nombre et type de réseaux de chercheurs consolidés, nombre d'emplois créés et maintenus dans les établissements de recherche, etc.	► Développement d'applications commerciales (produits, équipements ou procédés) et saisies d'occasions d'affaires à partir de connaissances scientifiques ou de résultats de recherche. Indicateurs de résultats : nombre et type de nouveaux produits, équipements ou de procédés développés, nombre d'entreprises créées dans des domaines d'activité liés au savoir, nombre d'emplois créés, volumes des ventes réalisées, retombées économiques, etc.

La mise en valeur des principaux attraits touristiques d'une région renforce son positionnement distinctif sur le marché international. L'agence vise ainsi à développer une offre touristique compétitive sur le plan de la qualité et de sa différenciation, de façon à accroître le nombre de visiteurs, à prolonger leur séjour, à accroître les retombées économiques de leur passage et à faire en sorte qu'à leur retour dans leur pays d'origine, ils recommandent à d'autres voyageurs une visite dans les régions du Québec. Il ne suffit pas que cette offre touristique existe, il importe aussi qu'elle soit connue et renommée; aussi les exploitants de ces attraits touristiques et de ces événements d'envergure doivent-ils concevoir et mettre en œuvre des plans de commercialisation internationale pour leur produit. Leur commercialisation à l'étranger contribuera à attirer des touristes internationaux et apportera ainsi plus de prospérité économique dans les régions.

La construction, l'amélioration ou la réfection de certains équipements collectifs à vocation économique s'avèrent, dans certaines régions, une stratégie appropriée au maintien de leur base économique et une prémisses à leur développement futur. Dans certains cas, le potentiel de développement d'une région ne peut être mis en valeur sans que l'État assume un rôle dans la mise en place et la conservation de tels équipements collectifs.

Le plan de l'agence pour la mise en valeur économique des atouts régionaux de développement comporte deux éléments : (1) le développement ou l'amélioration d'un atout (généralement des projets d'immobilisation); (2) la commercialisation de ces atouts sur les marchés étrangers.

PRIORETÉ 2.3 : Développement et renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir

Pour relever le défi de la compétitivité, les entreprises doivent innover sans cesse et pour cela, il leur faut un environnement économique performant pour ce qui est de la maîtrise et de la diffusion du savoir. En effet, le savoir s'affirme de plus en plus comme une des bases déterminantes du développement économique. Certains projets visant à améliorer l'accès au savoir et son développement sont susceptibles d'engendrer, à moyen et à long termes, des effets d'entraînement importants sur les activités économiques d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie et peuvent renforcer ainsi leurs avantages compétitifs, et même en développer de nouveaux. Le savoir est en bonne partie un « bien public » et l'État moderne joue un rôle important dans l'avancement des connaissances scientifiques et techniques, avant que celles-ci n'aient atteint l'étape du développement et de la mise au point d'applications commerciales.

Toutes les régions du Québec comptent des entreprises actives en R-D industrielle. Des pôles technologiques spécialisés comptant plusieurs centres de recherche sont implantés notamment dans les régions métropolitaines de Montréal, de Québec, de Sherbrooke, de Trois-Rivières, de Gatineau et de Saguenay, de même qu'au Bas-Saint-Laurent et en Abitibi-Témiscamingue. Pour contribuer pleinement au développement économique de leur région, ces institutions de recherche ont avantage à resserrer leur intégration au tissu économique régional, à approfondir leur expertise et à prendre de l'expansion au besoin. Il leur importe, pour ce faire, de se positionner de façon à tirer le meilleur parti possible des programmes nationaux d'aide aux institutions du savoir.

Des études de faisabilité doivent souvent être menées avant de procéder à l'implantation de centres de recherche ou à l'amélioration d'une infrastructure de recherche existante. Selon les résultats de ces études, certains de ces projets pourront se concrétiser subséquemment en immobilisations (l'aménagement de locaux ou l'acquisition d'équipements spécialisés). L'existence de ces installations n'est qu'une prémisses toutefois; des projets de recherche doivent être menés à terme, des événements permettant la diffusion et le partage des résultats des travaux de recherche doivent être organisés, des réseaux scientifiques doivent être constitués et soutenus afin d'accéder aux connaissances scientifiques et technologiques développées ailleurs dans le monde.

Toujours dans le but de créer un environnement propice au développement économique des régions, l'agence cherche à favoriser la réalisation de projets d'intérêt public susceptibles de générer, à long terme, un impact structurant sur l'économie régionale et d'avoir des effets d'entraînement significatifs sur les activités économiques d'une région, ou de préserver les activités qui forment la base économique d'une région aux prises avec d'importantes difficultés d'adaptation économique. Pour ce faire, l'agence contribue à la mise en valeur de certains atouts régionaux de développement, concrets typiquement d'équipements collectifs à vocation économique, d'attraits touristiques et d'événements d'envergure.

PRIORITÉ 2.2 : MISE EN VALEUR ÉCONOMIQUE DES ATOUS RÉGIONAUX

Objectif principal	
Appuyer la réalisation de projets visant à créer ou à renforcer des atouts susceptibles de générer un impact structurant sur l'économie d'une région et d'avoir des effets d'entraînement importants sur les activités économiques d'une région ou d'un secteur de l'économie	
Plan	■ Favoriser le développement et l'amélioration d'un atout régional (équipement collectif, attrait ou événement d'envergure, etc.) susceptible d'avoir des effets d'entraînement importants.
	■ Favoriser la commercialisation sur les marchés étrangers d'un équipement collectif, d'un attrait ou d'un événement importants.
Extrants de l'agence	
Résultats à court terme	
Résultats à moyen terme	
■ Appuis financiers et non financiers à des intervenants. Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc.	
■ Commercialisation internationale d'un atout régional (équipement collectif, attrait touristique ou événement d'envergure). Indicateurs de rendement : nombre et type d'articles promotionnels publiés, nombre de dépliant promotionnels développés et diffusés, nombre de voyages promotionnels ou de représentations réalisés, etc.	
■ Implantation, amélioration ou renouvellement d'équipements collectifs ou d'attraits. Indicateurs de rendement : nombre et type de projets structurants réalisés, valeur totale des projets réalisés, retombées économiques directes, indirectes et induites, etc.	
■ Attraction de touristes étrangers dans les différentes régions du Québec. Indicateurs de résultats : nombre de touristes attirés, durée de leurs séjours, montant moyen de leurs dépenses, retombées économiques, nombre d'emplois créés ou maintenus, etc.	
■ Établissement d'organismes internationaux dans différentes régions du Québec. Indicateurs de résultats : nombre d'organisations internationales nouvellement établies, nombre d'emplois créés ou maintenus par ces installations, retombées économiques, etc.	
■ Accroissement de l'utilisation des équipements collectifs à des fins économiques, fréquentation internationale accrue des attrait et des événements d'envergure. Indicateurs de résultats : revenus d'exploitation (variation), nombre d'emplois créés et maintenus, retombées économiques, etc.	

PRIORITÉ 2.1 : CAPACITÉ DU MILIEU À DYNAMISER LE DÉVELOPPEMENT DE SON ÉCONOMIE

(suite de la page 33)

Extrants de l'agence	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme
<p>▲ Appuis financiers et non financiers à des organismes de services au milieu et des intervenants.</p> <p>Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc.</p> <p>▲ Accessibilité et pertinence des renseignements reçus par les intervenants du milieu.</p> <p>Indicateurs de rendement : nombre et type de documents diffusés, satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accessibilité et des services rendus et utilité et pertinence de l'information reçue.</p> <p>▲ Sensibilisation aux enjeux émergents de développement régional, développement des compétences en matière de développement régional.</p> <p>Indicateurs de rendement : nombre et type d'activités de sensibilisation et d'activités de développement des compétences tenues, nombre de participants aux activités, utilité et pertinence de l'information reçue, nombre et diversité d'outils de développement régional mis au point, nombre et portée des réseaux développés, acquisition de compétences et de savoir-faire.</p> <p>▲ Concertation et mobilisation des intervenants pour développer des stratégies, convenir de priorités régionales et concevoir des projets structurants.</p> <p>Indicateurs de rendement : nombre de stratégies, de plans, de projets structurants développés et agréés par le milieu.</p> <p>▲ Promotion internationale de régions ou secteurs d'activités.</p> <p>Indicateurs de rendement : nombre et type d'articles promotionnels publiés, nombre de dépliants promotionnels développés et diffusés, nombre de voyages promotionnels ou de représentations réalisés, etc.</p> <p>▲ Valorisation de l'esprit d'entreprise et de l'excellence en affaires.</p> <p>Indicateurs de rendement : nombre et type d'activités de valorisation tenues (galas, remises de bourses, concours), nombre et type d'activités de sensibilisation pour inciter les jeunes à entreprendre une carrière en affaires (clubs, forums, séminaires, ateliers), nombre de participants à ces activités, nombre de services d'accompagnement rendus à des jeunes qui envisagent une carrière dans les affaires.</p> <p>▲ Développement et réalisation de projets structurants dans les régions du Québec.</p> <p>Indicateurs de résultats : nombre et type de projets structurants réalisés, retombées économiques, nombre d'emplois créés et maintenus, etc.</p> <p>▲ Attraction de touristes étrangers dans les différentes régions du Québec.</p> <p>Indicateurs de résultats : nombre de touristes attirés, durée de leurs séjours, montant moyen de leurs dépenses, retombées économiques, nombre d'emplois créés ou maintenus.</p> <p>▲ Établissement d'entreprises étrangères et d'organismes internationaux dans différentes régions du Québec.</p> <p>Indicateurs de résultats : nombre d'entreprises étrangères ou d'organisations internationales nouvellement établies, nombre d'emplois créés, retombées économiques.</p>		

La collaboration et la convergence des efforts de tous les acteurs économiques s'avèrent une condition incontournable pour améliorer l'environnement du développement économique. Le développement économique d'une région ne peut se réaliser sans que le milieu prenne son développement en main : c'est là une leçon apprise de décennies d'efforts des gouvernements nord-américains et européens en développement économique régional. Pour rassembler les acteurs du milieu et faire consensus sur des stratégies et des priorités portueuses de développement économique, les régions doivent pouvoir compter sur le dynamisme d'organismes de services au milieu et d'intervenants au fait des nouvelles tendances du développement.

Une façon pour l'agence de contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions consiste à encourager le développement de la capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie. Le plan de l'agence pour renforcer la capacité du milieu comporte plusieurs éléments dont les principaux portent sur la concertation et la mobilisation du milieu, la promotion internationale, la valorisation de l'esprit d'entreprise et la considération des enjeux régionaux. Pour réaliser ce plan, l'agence appuie notamment des organismes qui s'emploient à concertier et à mobiliser le milieu sur des stratégies et des priorités locales ou régionales. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), dont il a été question précédemment, comptent parmi les organismes soutenus par l'agence pour leur contribution à la mobilisation de leurs milieux locaux.

PRIORITÉ 2.1 : CAPACITÉ DU MILIEU À DYNAMISER LE DÉVELOPPEMENT DE SON ÉCONOMIE

Objectif principal	Plan
Accroître la capacité des intervenants locaux et régionaux à susciter l'émergence de projets visant à créer ou à renforcer les avantages compétitifs distinctifs d'une région	<ul style="list-style-type: none">■ Améliorer l'accès des intervenants locaux et régionaux à des renseignements sur les possibilités de développement et leur permettre de mieux comprendre les nouveaux enjeux de développement liés au contexte de la mondialisation et de la nouvelle économie.■ Favoriser le développement des compétences des intervenants locaux et régionaux pour formuler des stratégies, des plans d'affaires, des plans d'action et des projets structurants, et favoriser le développement des réseaux d'intervenants.■ Favoriser la mobilisation des intervenants locaux, régionaux ou sectoriels pour développer et réaliser des stratégies, des plans et des projets qui font l'objet d'un consensus du milieu concerné.■ Favoriser la promotion internationale d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie dans son ensemble auprès des entreprises étrangères, notamment celles susceptibles d'investir au Québec.■ Favoriser la valorisation de l'esprit d'entreprise auprès des citoyens, des collectivités et des régions, auprès des jeunes en particulier, pour les inciter à envisager une carrière en affaires et ainsi, constituer une relève au développement et favoriser l'émulation entre dirigeants d'entreprises afin de les encourager à continuer de développer leur entreprise.■ Faciliter l'appréciation et la prise en considération des enjeux régionaux de développement économique au sein du gouvernement du Canada.

(suite à la page 34)

Pour contribuer à l'amélioration de l'environnement économique et donner suite à ses priorités en ce domaine, l'agence appuie des organismes qui offrent des services au milieu régional. Il s'agit d'organismes locaux, régionaux et sectoriels qui cherchent à concentrer et à mobiliser leur milieu afin de dynamiser davantage le développement de leur économie. Il s'agit aussi d'organismes qui diffusent des renseignements sur les enjeux de développement économique de leur région, qui produisent des analyses sur les possibilités de développement, qui sensibilisent leur milieu aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis, ou qui aident les intervenants à améliorer leurs compétences en développement économique.

L'agence appuie également des intervenants régionaux pour leur permettre de réaliser des projets structurants pour leur région. Ces projets consistent pour des exploitants à mettre en valeur des équipements collectifs à vocation économique, des attraits touristiques ou à accroître les capacités de recherche-développement précompétitive dans leur région, pour ne citer que ces exemples.

Par de l'aide financière à des organismes voués au développement de leur région, l'agence vise ultimement, au terme d'une longue chaîne de conséquences, à ce qu'un ensemble d'entreprises tirent avantage de la réalisation de projets structurants dans leur région, et que l'expansion des affaires de ces entreprises entraîne un accroissement de l'activité économique, de l'emploi et des revenus gagnés dans la région.

Pour générer ces résultats, les « extrants » de l'agence prennent la forme d'une aide financière à des organismes de services au milieu et à des exploitants d'attraits touristiques, d'équipements collectifs à vocation économique ou d'établissements de recherche par exemple. Parmi les premiers résultats observables de l'appui de l'agence, suivant l'ordre de leur apparition, les organismes aident disposeront des ressources et de l'expertise nécessaires pour dynamiser le développement de leur région. Des projets structurants seront plantifiés. À moyen terme, des exploitants réaliseront certains de ces projets; ces résultats pourront s'observer dans un délai de six à 24 mois et quelquefois davantage, selon l'ampleur et les défis particuliers aux projets appuyés. On devrait pouvoir observer, par la suite, que les organismes aident améliorer progressivement leur capacité d'aider leur milieu à se concentrer et à se mobiliser, et que les exploitants passent à la mise en opération des projets réalisés.

Graduellement, des entreprises devraient pouvoir tirer avantage de ces projets structurants, ce qui se traduirait alors par une augmentation de leur chiffre d'affaires et du nombre de leurs employés. Par une longue chaîne de conséquences, un certain nombre d'entreprises de la région qui approvisionnent celles qui auront bénéficié directement de la réalisation de projets structurants devraient elles aussi augmenter leurs chiffres d'affaires et leurs effectifs, de sorte que la région bénéficiera ultimement d'une amélioration de son niveau de prospérité et d'emploi. Le développement économique de la région devrait progresser graduellement vers ce résultat final, qui atteindra éventuellement son point culminant et son plein déploiement dans un délai de huit, dix ou même quinze ans dans certains cas, le processus de développement ne parvenant qu'à long terme à sa pleine maturité.

Ressources

Les dépenses de contribution que l'agence prévoit faire en soutien à l'amélioration de l'environnement atteindront environ 255 millions de dollars sur la période 2003-2004 — 2005-2006. Ce chiffre illustre le degré de priorité accordé à ce résultat stratégique et doit s'interpréter comme une indication de l'ordre de grandeur prévu.

4.2.2 Résultat stratégique n° 2 :

Amélioration de l'environnement du développement économique des régions

Justification

Dans le cadre du premier résultat stratégique, l'agence met l'accent sur la compétitivité des entreprises. Mais les entreprises peuvent difficilement relever seules le défi de la compétitivité ; leur capacité d'affronter la concurrence internationale est largement tributaire d'un environnement économique propice au développement. C'est pourquoi le deuxième résultat stratégique visé par l'agence consiste en l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. L'impact principal recherché a une dimension « collective », qui se fera sentir sur l'environnement des affaires, en amont des entreprises.

Le besoin d'améliorer l'environnement économique pour développer les entreprises peut s'illustrer de la façon suivante. Dans les secteurs économiques qui utilisent intensément un savoir complexe se développant rapidement par exemple, une PME aurait beaucoup de difficulté à maîtriser seule l'évolution des connaissances si elle n'opérait pas dans un milieu régional riche en activités de recherche et de veille technologique. Autre exemple : un milieu qui met en valeur ses attraits touristiques régionaux et qui fait efficacement leur commercialisation à l'étranger favorisera ainsi la croissance des établissements hôteliers de sa région, ce qui permettra à cette industrie de maintenir et de créer davantage d'emplois. Ces exemples aident à comprendre pourquoi l'agence encourage le développement de la capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie, et les raisons pour lesquelles elle favorise le renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir, de même que la mise en valeur économique des atouts régionaux.

Priorités

Le tableau ci-dessous présente les trois domaines sur lesquels l'agence intervient pour que l'environnement économique régional devienne davantage porteur de développement. Ces priorités sont présentées plus en détail dans les pages suivantes.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 : AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS

Contribuer à créer des conditions économiques plus propices au développement de l'ensemble des entreprises d'une collectivité, d'une région, ou d'un secteur de l'économie

Priorités de l'agence	
2.1 Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie	Objectifs
2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement	
2.3 Développement et renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir	
<ul style="list-style-type: none">■ Accroître la capacité des intervenants locaux et régionaux à susciter l'émergence de projets visant à créer ou à renforcer les avantages compétitifs distincts d'une région.■ Appuyer la réalisation de projets visant à créer ou à renforcer des atouts susceptibles de générer un impact structurant sur l'économie d'une région.■ Soutenir la réalisation de projets d'infrastructures, de R-D et d'activités de diffusion et de réseautage reliées au savoir.	

L'agence accorde également de l'aide financière directement à de petites entreprises de rayonnement local et régional, plus particulièrement dans les régions à croissance lente et où les emplois sont insuffisants ou dans celles aux prises avec des problèmes économiques conjoncturels et structurels, dont la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

PRIORITÉ 1.4 : DÉVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES

Objectif principal	
Plan	Favoriser l'amélioration du niveau de réussite et de longévité des petites entreprises de rayonnement local et régional par des activités d'accompagnement et de suivi.
	Favoriser la réalisation des projets de démarrage et d'expansion des petites entreprises de rayonnement local et régional, en atténuant les difficultés de financement sur les marchés financiers conventionnels.
Extrants de l'agence	
▲ Appuis financiers et non financiers à des entreprises et à des organismes de services aux entreprises.	
Indicateurs d'extrant : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc.	
▲ Accompagnement et financement de petites entreprises de rayonnement local et régional.	
Indicateurs de rendement : nombre et type de services offerts (renseignements, développement des capacités et de réseaux d'affaires, avis, accompagnement, soutiens technique et administratif); nombre et type de projets financés par les organismes de services aux entreprises (SADC, CAE, CDEC), montant total investi par ces organismes dans les petites entreprises, etc.	
▲ Démarrage, expansion et consolidation de petites entreprises de rayonnement local et régional.	
Indicateurs de rendement : nombre de petites entreprises démarrées, nombre d'emplois créés ou maintenus, etc.	
▲ Périodicité et expansion de petites entreprises de rayonnement local et régional.	
Indicateurs de résultats : nombre d'entreprises démarrées ou en expansion, chiffre d'affaires (variation), nombre d'emplois créés ou maintenus, longévité des entreprises, etc.	
Résultats à court terme	
Résultats à moyen terme	

L'établissement et le développement de petites entreprises de rayonnement local et régional contribuent au maintien et à la création d'emplois, en plus d'agir sur la restructuring des économies locales. Pour la plupart, les petites entreprises commencent par desservir les marchés économiques locaux et internationaux. Nonobstant leur évolution future, les petites entreprises sont un élément essentiel au maintien de la vitalité économique des collectivités.

En raison de leur taille, les petites entreprises ont toutefois moins de facilité à recueillir les fonds nécessaires à leur démarrage et à leur expansion, ce qui peut s'expliquer notamment par le type particulier de risque qu'elles représentent pour les institutions prêteuses. Les statistiques révèlent en effet que les nouvelles entreprises sont nombreuses à ne pas survivre au-delà de cinq ans en raison, notamment, de la difficulté pour une même personne de cumuler à la fois le rôle et les talents d'entrepreneur en même temps que les fonctions de gestion. D'autre part, la valeur des actifs immobiliers offerts en garantie par les petites entreprises est relativement moins appréciée par les prêteurs dans les régions éloignées et dans certaines collectivités peu peuplées. En outre, les nouveaux entrepreneurs n'ont souvent pas encore eu l'occasion, en raison précisément de la nouveauté de leur entreprise, de gagner la pleine confiance des bailleurs de fonds auxquels ils s'adressent. Ce défi se pose tout particulièrement pour des groupes qui, par le passé, ont relativement moins participé au monde des affaires, comme les jeunes, les femmes et les Autochtones. Le cas des jeunes entrepreneurs suscite un intérêt particulier puisque ceux-ci représentent un espoir de relève pour le développement économique de leur région.

Le plan de l'agence pour le développement des petites entreprises de rayonnement local et régional vise leur démarrage et leur expansion, l'amélioration de leur niveau de réussite et de leur longévité. Ce plan s'applique principalement dans les régions rurales et dans certains quartiers urbains en restructuring. La principale avenue de mise en œuvre de ce plan pour l'agence consiste à accorder de l'aide financière à des organismes qui offrent des services d'accompagnement et la prestation d'avis aux petites entreprises de leur collectivité locale, et qui offrent également des services de financement pour permettre à celles-ci de réaliser leurs projets.

y compris le démarrage.

Trois types d'organismes continueront de faire l'objet d'une attention particulière de l'agence pour ce qui est du développement des petites entreprises. Il s'agit en premier lieu des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), au nombre de 57 et présentes dans toutes les régions éloignées et les collectivités rurales du Québec, les SADC jouent également un rôle dans l'animation du développement économique de leur milieu. Il en sera question lorsque la priorité Développement des capacités du milieu à dynamiser son développement sera présentée plus loin dans ce rapport. L'agence appuie aussi les Centres d'aide aux entreprises (CAE), au nombre de neuf, leur rôle est axé uniquement sur l'aide aux entreprises. En milieu urbain, l'agence appuie également, en association avec le gouvernement provincial et les municipalités concernées, 14 Corporations de développement économique communautaire (CDEC) pour leur permettre de stimuler le démarrage et le démarrage de petites entreprises et d'offrir des services d'information et d'encadrement ainsi que des services techniques aux entreprises.

L'agence aide ces organismes à couvrir leur frais de fonctionnement; cette aide se fait par le truchement du Programme de développement des collectivités (PDC), décrit à la section 6.1. L'agence a par exemple aidé Les SADC à se doter d'un fonds spécial d'investissement pour financer les projets de jeunes entrepreneurs. Les SADC, les CAE et les CDEC étendent la portée de l'action de développement économique de l'agence au-delà de ce qu'il serait possible d'accomplir si l'agence intervenait seule auprès des milliers de petites entreprises sur tout le territoire québécois.

Objectif principal

Plan

Accroître prioritairement la capacité des entreprises qui innovent à commercialiser leurs produits sur les marchés internationaux

- Améliorer l'accès des entreprises à des renseignements spécialisés sur les tendances et les occasions de marché, et permettre à leurs dirigeants de développer une meilleure appréciation des enjeux sous-jacents aux nouvelles tendances commerciales.
- Favoriser le développement des compétences des entreprises en matière de développement des exportations, de pénétration des marchés publics et parapublics, de mise en marché et de vente par voie électronique, etc.
- Favoriser la commercialisation des produits et des services nouveaux ou améliorés.

Extrants de l'agence

- Appuis financiers et non financiers à des entreprises et des organismes de services aux entreprises.
- Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc.
- Accessibilité et pertinence des renseignements spécialisés reçus par les PME. Indicateurs de rendement : nombre et type de documents diffusés, satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accessibilité et de la qualité des services rendus et utilité et pertinence de l'information transmise par les organismes de services aux entreprises.
- Sensibilisation et développement des compétences des entrepreneurs par rapport à la commercialisation.

- Indicateurs de rendement : nombre et type d'activités de sensibilisation et d'activités de développement des compétences tenues (séminaires, ateliers, conférences), nombre et type de participants aux activités et utilité et pertinence des renseignements spécialisés véhiculés par les organismes de services aux entreprises, acquisition de compétences et de savoir-faire (mesure de perception).
- Commercialisation d'un produit nouveau ou amélioré. Indicateurs de rendement : nombre d'entreprises ayant commercialisé un produit nouveau ou amélioré, valeur des ventes réalisées, etc.
- Développement de nouveaux marchés.

- Indicateurs de rendement : nombre d'entreprises ayant développé de nouveaux marchés, nombre de missions commerciales tenues, nombre de participants à ces missions, ententes, lettres d'intention, accords commerciaux, etc.
- Accroissement de la compétitivité, développement des exportations et diversification des marchés.

Indicateurs de résultats : nombre de nouveaux exportateurs, nombre d'entreprises ayant développé ou conclu des ventes sur de nouveaux marchés, volume des ventes à l'étranger (variation), nombre d'emplois créés, maintenus et chiffre d'affaires (variation).

Résultats à moyen terme

Résultats à court terme

Pour demeurer dans la course face à des compétiteurs dynamiques qui cherchent eux-mêmes à acquérir une longueur d'avance, les entreprises québécoises doivent savoir repérer et traiter de l'information stratégique sur les nouvelles tendances en technologie et en design, innover rapidement et constamment, selon des cycles de développement de plus en plus courts. Pour développer ces nouvelles compétences, les entreprises doivent pouvoir compter sur des ressources humaines professionnelles spécialisées.

L'Agence coordonne son soutien à l'innovation avec, entre autres, le Conseil national de recherches Canada (NRC) qui aide les entreprises avec son Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) et par le biais du Réseau canadien de technologie (RCT) notamment. Elle coordonne également ses actions avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada, pour informer les entreprises des modalités des crédits d'impôt s'appliquant aux dépenses en recherche et développement.

Pour soutenir le développement des entreprises et assurer leur compétitivité, le plan de l'agence en matière d'innovation de procédés, d'équipements et de produits vise à accroître leur capacité d'adapter ou de tester un produit, un service ou un procédé de production, nouveau ou amélioré, en favorisant : (1) l'accès à des renseignements spécialisés et la sensibilisation des entreprises aux enjeux de l'innovation; (2) le développement de l'innovation; (3) le développement de produits; (4) l'amélioration de la productivité par l'innovation dans les procédés et les processus.

PRIORITÉ 1.3.3 : Compétitivité — Commercialisation

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, la capacité des entreprises de commercialiser et d'exporter leurs produits et leurs services de façon efficace se révèle d'une importance cruciale pour leur survie et leur croissance. La mise en œuvre de stratégies de commercialisation comporte des coûts importants et un certain niveau de risque pour les entreprises, surtout lorsqu'il s'agit de lancer de nouveaux produits ou de pénétrer un nouveau marché dans un pays étranger. La commercialisation est une opération sophistiquée; la réussite requiert l'accès à des renseignements précis sur les marchés et la disponibilité en entreprise de professionnels de la mise en marché. Les nouvelles technologies de l'information et des communications ont ouvert de nouvelles avenues dans la façon de commercialiser produits et services; avec l'avènement du commerce électronique, il est devenu plus courant d'effectuer des transactions par Internet.

L'agence vise à renforcer les capacités de commercialisation et d'exportation des entreprises, plus particulièrement celles qui innovent et commercialisent leurs nouveaux produits sur les marchés internationaux. Le plan de l'agence comporte plusieurs facettes : (1) l'accès à des renseignements spécialisés sur les marchés; (2) la sensibilisation aux enjeux de la commercialisation; (3) le développement des compétences en commercialisation; (4) la mise en marché de produits novateurs.

La mise en œuvre de ce plan s'opère principalement au moyen de la programmation propre à l'agence. L'agence assure aussi la prestation du Programme de développement des marchés extérieurs (PDME) dans le cadre d'une entente avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international de qui relève le budget du PDME.

PRIORITÉ 1.3.2 : Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits

Les entreprises peuvent accroître leur compétitivité en renforçant leur capacité d'innover. Un produit différencié par ses caractéristiques techniques ou son design particulier procure un avantage concurrentiel à l'entreprise. Des procédés technologiquement avancés contribuent aussi à réduire les coûts de production et à offrir des produits à des prix compétitifs. L'amélioration du niveau de connaissances et de compétences scientifiques et techniques dans l'entreprise peut mener à un accroissement de sa capacité d'innover.

PRIORITÉ 1.3.2 : COMPÉTITIVITÉ — INNOVATION DE PROCÉDÉS, D'ÉQUIPEMENTS ET DE PRODUITS

Objectif principal	
<p>Accroître la capacité des entreprises d'adapter et de tester un produit, un service ou un procédé de production, nouveau ou amélioré</p>	
Extrants de l'agence	
<p>■ Améliorer l'accès des entreprises à des renseignements spécialisés sur l'innovation, les technologies et le design, et permettre aux dirigeants d'entreprises de développer une meilleure appréciation des enjeux que l'innovation constitue pour le développement de leur entreprise.</p> <p>■ Favoriser le développement des compétences des entreprises en matière de gestion de l'innovation et du savoir, ainsi qu'en matière de technologies et de design.</p> <p>■ Favoriser le développement de produits, de services ou de procédés nouveaux ou améliorés.</p> <p>■ Favoriser l'amélioration de la productivité dans les entreprises.</p>	<p>Plan</p>
Résultats à court terme	
<p>■ Appuis financiers et non financiers à des entreprises et à des organismes de services aux entreprises.</p> <p>■ Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc.</p> <p>■ Accessibilité et pertinence des renseignements spécialisés reçus par les PME. Indicateurs de rendement : nombre et type de documents diffusés, satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accessibilité et de la qualité des services rendus, utilité et pertinence de l'information reçue.</p> <p>■ Sensibilisation et développement des compétences des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises par rapport aux enjeux liés à l'innovation. Indicateurs de rendement : nombre et type d'activités de sensibilisation et des activités de développement des compétences tenues, nombre de participants aux activités, utilité et pertinence de l'information transmise, acquisition de compétences et de savoir-faire (mesure de perception).</p> <p>■ Développement de nouveaux procédés, équipements ou produits. Indicateurs de rendement : nombre de plans d'innovation développés, nombre d'entreprises ayant développé ou amélioré un produit ou un procédé, nombre d'entreprises ayant effectué des investissements additionnels en recherche et développement.</p> <p>■ Implantation de procédés et d'équipements novateurs plus productifs. Indicateurs de rendement : nombre d'entreprises ayant acquis des équipements ou des nouvelles technologies, valeur totale des projets réalisés.</p> <p>■ Accroissement de la compétitivité et de la productivité. Indicateurs de résultats : investissements en R-D, volume des ventes additionnelles à l'étranger, chiffre d'affaires (variation), coûts de production (variation), etc.</p>	
Résultats à moyen terme	

Les nouvelles pratiques d'affaires (NPA) consistent en une démarche globale de renouvellement du positionnement stratégique d'une entreprise et de sa façon de faire des affaires. Les NPA peuvent conduire à mettre en place des processus de planification, des stratégies de mise en valeur et de développement des avantages compétitifs clés de l'entreprise, de nouveaux modes d'organisation industrielle (maillage, sous-traitance, alliances avec des entreprises étrangères, etc.), des pratiques d'affaires électroniques, des pratiques de gestion adaptée au développement durable. Dans le contexte de la mondialisation de l'économie, une façon pour les entreprises de renforcer leur compétitivité consiste à moderniser leurs pratiques d'affaires. Dans certains secteurs économiques, particulièrement ceux dont le mode d'organisation repose sur des relations étroites entre grands donneurs d'ordre et PME sous-traitantes, l'heure des pratiques d'affaires électroniques et des pratiques de gestion de la qualité a sonné il y a plusieurs années déjà. Réussir l'adoption de telles pratiques n'est toutefois pas chose facile; par leur complexité, ces projets comportent des risques et d'importants défis.

Le plan de l'agence pour favoriser l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires est présenté ci-dessous :

PRIORITÉ 1.3.1 : COMPÉTITIVITÉ — NOUVELLES PRATIQUES D'AFFAIRES (NPA)

Objectif principal	Plan
<p>Accroître l'utilisation des nouvelles pratiques d'affaires (NPA) dans les entreprises afin de maintenir et de renforcer leur compétitivité</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer l'accès des entreprises à des renseignements spécialisés sur les pratiques d'affaires avancées et permettre à leurs dirigeants de développer une meilleure appréciation des enjeux sous-jacents. ■ Favoriser le développement des compétences des entreprises concernant l'utilisation de pratiques d'affaires avancées. ■ Favoriser l'implantation des pratiques d'affaires avancées dans les entreprises pour renforcer leur compétitivité. 	<p>Extrants de l'agence</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Appuis financiers et non financiers à des entreprises et à des organismes de services aux entreprises. ▲ Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc. ▲ Accessibilité et pertinence des renseignements spécialisés fournis aux PME. ▲ Indicateurs de rendement : nombre et type de documents diffusés, satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accessibilité et de la qualité des services rendus, utilité et pertinence de l'information transmise par les organismes de services aux entreprises. ▲ Sensibilisation et développement des compétences des dirigeants d'entreprise en matière de pratiques d'affaires avancées. ▲ Indicateurs de rendement : nombre et type d'activités de sensibilisation et d'activités de développement des compétences tenues (séminaires, ateliers, conférences), nombre et type de participants aux activités, utilité et pertinence des renseignements spécialisés véhiculés par les organismes de services aux entreprises, acquisition de compétences et de savoir-faire (mesure de perception), etc. ▲ Implantation et utilisation des nouvelles pratiques d'affaires en entreprise. ▲ Indicateurs de rendement : nombre d'entreprises ayant adopté de nouvelles pratiques d'affaires, chiffres d'affaires (variation), etc. ▲ Accroissement de la compétitivité. ▲ Indicateurs de résultats : volume des ventes additionnelles à l'étranger, chiffre d'affaires (variation), etc.
Résultats à court terme	Résultats à moyen terme

PRIORITÉ 1.2 : Établissement d'entreprises stratégiques

Une autre façon pour l'agence de contribuer au développement des entreprises consiste à appuyer l'établissement d'entreprises dans des activités économiques jugées stratégiques pour le développement d'une région. Dans ce domaine, le plan de l'agence porte sur : (1) le pré démarrage, le démarrage et les premières phases d'expansion d'entreprises stratégiques ; (2) la construction, l'agrandissement ou la modernisation de moyens de production (usines, ateliers, etc.) par des entreprises stratégiques.

L'établissement d'entreprises stratégiques vise le développement et la consolidation d'une « masse critique » d'activités économiques dans les créneaux d'excellence propres à chaque région. Le renforcement des créneaux d'excellence régionaux est d'ailleurs l'un des fondements des stratégies régionales d'intervention (SRI). En cherchant à constituer des « masses critiques », l'agence veut développer en région un volume d'affaires suffisant pour créer des effets d'entraînement dans un domaine d'activité économique particulièrement porteur d'avenir et pour lequel la région dispose d'avantages compétitifs. Dans chaque région, les créneaux d'excellence sur lesquels l'agence entend miser ont été identifiés avec soin par le milieu ; le développement des entreprises de ces secteurs fait l'objet d'une attention particulière de l'agence.

PRIORITÉ 1.2 : ÉTABLISSEMENT D'ENTREPRISES STRATÉGIQUES

Objectif principal	Extrants de l'agence	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme
<p><i>Plan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Favoriser le pré démarrage, le démarrage et les premières phases d'expansion d'entreprises jugées stratégiques pour le développement économique ■ Favoriser la construction, l'agrandissement ou la modernisation de moyens de production (usines, ateliers, etc.) par des entreprises jugées stratégiques pour le développement économique d'une région. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Appuis financiers et non financiers à des entreprises et des organismes de services aux entreprises. Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc. ▲ Accompagnement et incubation d'entreprises stratégiques. Indicateurs de rendement : nombre et type de services d'accompagnement offerts dans un contexte d'incubation physique ou virtuelle (renseignements, développement des capacités et de réseaux d'affaires, avis, soutiens technique et administratif, etc.). ▲ Démarrage de petites entreprises dans des activités jugées stratégiques. Indicateurs de rendement : nombre de petites entreprises démarrées ; nombre d'emplois créés, etc. ▲ Acquisition d'équipements ou implantation (construction ou agrandissement d'usines). Indicateurs de rendement : nombre d'entreprises ayant acquis de nouveaux équipements ou de nouvelles technologies, nombre de nouvelles usines, etc. ▲ Pérénnité ou expansion d'entreprises jugées stratégiques. Indicateurs de résultats : nombre d'entreprises stratégiques démarrées qui ont par la suite pris de l'expansion, chiffre d'affaires (variation), volume des ventes additionnelles à l'étranger, nombre d'emplois créés lors de phases d'expansion, longévité des entreprises démarrées, emplois maintenus, etc. 		

Une première façon pour l'agence de contribuer au développement des entreprises consiste à améliorer l'accès de leurs dirigeants à des informations générales de nature économique susceptibles d'éclairer leurs décisions d'affaires. Dans ce domaine, le plan de l'agence porte sur : (1) l'accès des entreprises à des informations générales; (2) la sensibilisation des dirigeants d'entreprises aux principaux enjeux qui conditionnent le développement.

Pour mettre ce plan en œuvre, l'agence contribue, à partir de son budget de fonctionnement, à la gestion et à la mise en œuvre, au Québec, de l'initiative nationale Centres de services aux entreprises du Canada. L'agence finance les centres Info entrepreneurs et Ressources Entreprises, qui offrent gratuitement aux entrepreneurs de l'information intégrée sur les programmes et les services gouvernementaux. Ces centres dispensent aussi aux gens d'affaires des services de recherche d'informations commerciales.

De plus, l'agence fournit de l'aide financière à des organismes pour qu'ils diffusent des documents de sensibilisation, ou pour qu'ils organisent des conférences, des séminaires ou de courts ateliers portant sur des enjeux généraux, et ce, afin d'éveiller l'intérêt des gens d'affaires sur ces questions et de susciter une réflexion qui les amène à passer à l'action, au besoin.

PRIORITÉ 1.1 : INFORMATION ET SENSIBILISATION GÉNÉRALES

Plan	Objectif principal
<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer l'accès des entreprises à des informations générales sur les programmes et les services gouvernementaux. ■ Permettre aux dirigeants d'entreprises de développer une appréciation globale des principaux enjeux qui conditionnent le développement des affaires dans le nouvel environnement économique mondial. 	<p>Extrants de l'agence</p> <p>Résultats à court terme</p> <p>Résultats à moyen terme</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Appuis financiers et non financiers à des organismes de services aux entreprises. Indicateurs d'extrants : nombre et type de projets appuyés, dépenses encourues, montant total d'aide financière approuvée, etc. ▲ Accessibilité et pertinence de l'information générale. Indicateurs de rendement : nombre de demandes d'information traitées, satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accessibilité et des services rendus par les organismes de services aux entreprises, utilité et pertinence de l'information reçue par les entreprises. ▲ Sensibilisation des entrepreneurs et des chefs d'entreprises aux enjeux conditionnant le développement des affaires dans le nouvel environnement économique mondial. Indicateurs de rendement : nombre et type d'activités de sensibilisation tenues, nombre et type de participants aux activités et utilité et pertinence de l'information reçue. ▲ Intégration des informations obtenues par les entrepreneurs et dirigeants d'entreprises dans la formulation de leurs projets, plans et stratégies. Prises de décisions fructueuses et plus éclairées grâce aux informations reçues (saisies d'occasions d'affaires, développement de stratégies, des plans, de projets, identification de nouvelles pistes de développement des affaires, etc.). 	

Les ex-trants de l'agence sont les aides financières reçues par sa clientèle, composée d'entreprises et d'organismes qui offrent des services aux entreprises. Suivant l'ordre de leur apparition dans le temps, les premiers résultats observables de l'aide de l'agence seront la réalisation des projets appuyés, ce qui intervient généralement dans un délai d'environ trois à 24 mois, selon la nature et la complexité de ceux-ci. La réalisation de ces projets devrait permettre aux entreprises aidées de maintenir ou d'améliorer leur compétitivité, ce qui devrait se traduire ensuite, avec les années, par une augmentation de leur chiffre d'affaires et du nombre de leurs employés et, pour certaines d'entre elles, par la croissance de leurs ventes à l'étranger.

Par effet d'entraînement, à long terme, les entreprises locales qui approvisionnent les entreprises aidées pourraient, elles aussi, augmenter leurs chiffres d'affaires, de sorte qu'ultimement, au terme d'une longue chaîne de conséquences, l'agence aurait contribué à l'accroissement de l'activité économique régionale, de l'emploi et des revenus gagnés. Ces phénomènes d'entraînement sont le plus important type de résultats recherchés par l'agence, bien qu'ils se matérialisent généralement sur un horizon pouvant atteindre cinq à huit ans, et même davantage, et qu'ils soient plus difficiles à mesurer. Les résultats à court et à moyen termes associés aux priorités de l'agence pour le développement des entreprises sont présentés plus en détail dans les pages qui suivent.

Ressources

Les dépenses de contribution que l'agence prévoit faire en soutien au développement des entreprises atteindront environ 385 millions de dollars sur la période 2003-2004 — 2005-2006. Ce chiffre illustre l'importance relative accordée à ce résultat stratégique et doit s'interpréter comme une indication de l'ordre de grandeur prévu.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 : DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Priorités

Tenant compte de ce contexte, l'agence a retenu six priorités dans le but de favoriser le développement des entreprises. Ces priorités sont énumérées ci-dessous et présentées plus en détail dans les pages suivantes.

Faciliter la croissance des affaires des entreprises	
Priorités de l'agence	Objectifs
1.1 Information et sensibilisation générales	■ Améliorer l'accès des entreprises à des informations susceptibles d'éclairer leurs décisions d'affaires.
1.2 Etablissement d'entreprises stratégiques	■ Appuyer l'établissement et les premières phases d'expansion d'entreprises dans des activités économiques jugées stratégiques pour le développement d'une région.
1.3.1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires	■ Accroître l'utilisation des nouvelles pratiques d'affaires dans les entreprises afin de maintenir et de renforcer leur compétitivité.
1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits	■ Accroître la capacité des entreprises à adapter et à tester un produit, un service ou un procédé de production, nouveau ou amélioré, pour maintenir et renforcer leur compétitivité.
1.3.3 Compétitivité — Commercialisation	■ Accroître prioritairement la capacité des entreprises qui innovent à commercialiser leurs produits sur les marchés internationaux pour maintenir et renforcer leur compétitivité.
1.4 Développement des petites entreprises	■ Favoriser l'essor des petites entreprises locales et régionales.

Extrants et enchainement prévu des résultats

Développement économique Canada contribue au développement des entreprises en aidant celles-ci à réaliser des projets qui cadrent avec les priorités présentées ci-haut. Pour y parvenir, l'agence recourt principalement à l'aide financière et l'utilise de façon incitative, lorsqu'elle a de bonnes raisons de croire que ces projets ne se réaliseraient pas sans cette aide ou ne se réaliseraient pas avec la même ampleur ou selon le même échéancier. D'autre part, l'agence contribue au financement d'organismes qui offrent aux entreprises des services spécialisés qui cadrent avec ses priorités. Les programmes d'aide financière de l'agence sont décrits plus en détail à la section 6.1.

Le développement des entreprises est le premier résultat stratégique visé par l'agence pour contribuer au développement économique des régions du Québec. L'agence vise ultimement à ce que les entreprises de chaque région parviennent à croître et à créer des emplois durables. Pour favoriser le développement des entreprises, l'agence recourt principalement à des stratégies de renforcement de la compétitivité, l'innovation notamment. Dans le contexte de mondialisation des marchés, l'agence estime que la croissance des exportations contribue de façon particulièrement marquée à l'augmentation de la prospérité des résidents d'une région et de leurs revenus gagnés au travail; en matière de résultats, l'agence attache conséquemment un intérêt particulier à l'augmentation des ventes des entreprises sur les marchés extérieurs.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 : DÉVELOPPEMENT
ET RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES

Ressources : 369 millions de dollars en dépenses de contributions et de subventions sur trois ans

Priorités :

- 3.1 Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
- 3.2 Infrastructures locales de transport
- 3.3 Actifs ayant des incidences économiques, urbaines ou régionales

1 Ce troisième résultat stratégique constitue un mandat spécial que le gouvernement du Canada a confié à l'agence; il consiste en la mise en œuvre du Programme Infrastructures Canada qui est doté d'un budget distinct. 16 équivalents temps plein (ETP) se consacrent exclusivement à l'exécution du programme.

4.2 Détails

4.2.1 Résultat stratégique n° 1 :
Développement des entreprises

Justification

Les entreprises sont au cœur du développement économique des régions du Québec. En effet, c'est par le biais des entreprises que se concrétise le développement économique d'une région. Pour Développement économique Canada, développer les entreprises devrait se traduire par des entreprises plus dynamiques, plus concurrentielles, capables de créer davantage de prospérité et d'emplois dans leur région d'appartenance. En 2002, environ 90 % des nouveaux emplois créés au Québec sont apparus dans des entreprises de 100 employés et moins.

Pour maintenir leur compétitivité et prospérer dans le contexte de la mondialisation de l'économie et de l'accélération du progrès technologique, les entreprises ont intérêt à repérer efficacement des informations stratégiques et à les intégrer dans leur prise de décision. Elles doivent se montrer capables d'une grande flexibilité, d'innover rapidement et constamment selon des cycles toujours plus courts de développement et de commercialisation de produits. Elles ont également avantage à adopter des technologies de pointe, et des processus de production novateurs, de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux processus de gestion des affaires, tels que les alliances stratégiques, la sous-traitance, les affaires électroniques, etc. Pour soutenir leur expansion, les entreprises doivent aussi pouvoir compter sur des ressources humaines de qualité. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui évoluent dans leur démarrage sur les marchés internationaux. Pour la plupart, les petites entreprises commencent par desservir les marchés de leur région; certaines d'entre elles arriveront ensuite à se démarquer sur la scène économique nationale et internationale. Nonobstant leur évolution future, les petites entreprises sont un élément essentiel au maintien de la vitalité économique des collectivités rurales et des régions éloignées des grands centres urbains.

4.1 Sommaire

L'agence vise trois résultats stratégiques pour contribuer au développement économique des régions du Québec : (1) le Développement des entreprises; (2) l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions; (3) le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives. Les deux premiers résultats stratégiques composent le mandat de base de l'agence. Parmi ceux-ci, le Développement des entreprises demeure le plus important en termes d'affectation de ressources financières. L'agence prévoit que les dépenses entre le Développement des entreprises et l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions seront réparties approximativement dans les proportions 60/40 sur l'ensemble des trois prochains exercices financiers.

Un aperçu des priorités de chaque résultat stratégique est présenté dans le tableau suivant :

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 : DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Ressources : 385 millions de dollars en dépenses de contributions et de subventions sur trois ans 1, 2

Priorités :

- 1.1 Information et sensibilisation générales
- 1.2 Établissement d'entreprises stratégiques
- 1.3.1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires
- 1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits
- 1.3.3 Compétitivité — Commercialisation
- 1.4 Développement des petites entreprises

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 : AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS

Ressources : 255 millions de dollars en dépenses de contributions et de subventions sur trois ans 1, 2

Priorités :

- 2.1 Capacité du milieu de dynamiser le développement de son économie
- 2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement
- 2.3 Développement et renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir

1 Ce montant doit être interprété comme une illustration de l'ordre de grandeur envisagé et peut être sujet à ajustements.

2 L'agence ne peut produire une estimation de l'équivalent à temps plein du nombre de ses employés dont le travail serait imputable au Développement des entreprises ou à l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions, et ce, parce que les mêmes employés, pour un grand nombre d'entre eux, se consacrent simultanément à l'accomplissement de ces deux résultats. 354 équivalents temps plein (ETP) seront consacrés en 2003-2004 à la mise en œuvre de ces deux résultats stratégiques qui constituent le mandat de base de Développement économique Canada, incluant le soutien général au fonctionnement de l'agence.

L'information sur les résultats issue des examens et du suivi continu du rendement des projets contribue à celle qui se retrouve dans le document du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada intitulé *Le rendement du Canada*, sous la rubrique « Les avenues du développement économique et l'innovation ». Toutefois, dans la mesure où l'agence travaille de concert avec plusieurs acteurs du développement dans les régions du Québec, incluant différents paliers de gouvernement, les résultats atteints par l'agence ne représentent qu'un des nombreux facteurs contribuant au développement économique des régions du Québec et à la variation des grands indicateurs identifiés dans *Le rendement du Canada*, tels l'emploi, le produit intérieur brut (PIB), les dépenses de recherche-développement et les exportations.

Dans l'optique d'une gestion axée sur les résultats, l'agence poursuit le développement et la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de mesure du rendement. Les efforts consentis visent notamment l'amélioration de la mesure continue du rendement par rapport à chacune des étapes déterminantes du processus, soit de l'établissement des objectifs et des indicateurs de rendement de chacun des projets faisant l'objet d'une contribution de l'agence jusqu'à la reddition de comptes au Parlement canadien et aux citoyens.

3.8 Stratégie d'examen et de mesure du rendement de l'agence

D'autre part, l'agence s'est dotée d'une stratégie pour gérer ses risques d'affaires afin d'en minimiser l'impact potentiel sur son rendement.

avec les États-Unis.

forestière compte parmi les activités principales est tributaire de l'évolution du litige sur le bois d'œuvre marchés internationaux, une évolution qui est difficile à prévoir. La situation de certaines régions où la exploitation des ressources, dépendra de l'évolution des prix de leurs produits sur que les télécommunications et l'aérospatiale. La conjoncture propre aux régions, dont l'économie repose l'évolution de secteurs d'une importance cruciale pour l'économie du Québec et de la région de Montréal tels à la performance de l'économie américaine, principale destination des exportations québécoises, ainsi qu'à réalisation du mandat de l'agence. Cette prévision comporte toutefois certains éléments d'incertitude reliés de développement. Pour les prochaines années, la conjoncture économique devrait s'avérer favorable à la influencera les décisions des acteurs du milieu d'aller ou non de l'avant pour la réalisation de leurs projets Dans ce contexte, la conjoncture économique qui prévaudra en 2003 et au cours des années subséquentes finiront par réaliser et de l'échecancier qu'ils suivront ainsi que de ceux dont ils abandonneront l'idée.

En effet, bien que l'agence poursuive une approche proactive et qu'elle s'emploie à mobiliser les acteurs du développement, ce sont eux qui en définitive décident des projets qu'ils mettent de l'avant, de ceux qu'ils le niveau d'activités et les résultats de l'agence sur lesquels elle n'a conséquemment pas le contrôle absolu. une grande interdépendance entre, d'une part, le dynamisme de tous les acteurs impliqués et, d'autre part, régionaux, ceux-la mêmes qui conçoivent et concrétisent les projets appuyés par l'agence. Il en résulte La mise en œuvre du développement économique dépend des entreprises et des intervenants locaux et

des prochaines années

3.7 Facteurs susceptibles d'influencer le rendement de l'agence au cours

3.6 Initiatives qui feront l'objet d'une attention particulière

Compte tenu de l'évolution des priorités nationales et de l'émergence de nouveaux défis de développement dans les régions du Québec, l'agence entend porter une attention particulière au cours des prochains exercices financiers aux initiatives présentées ci-après. Celles-ci ont été retenues dans un esprit de continuité et de consolidation, dans la foulée du précédent *Rapport sur les plans et les priorités*. Favoriser l'innovation demeure, comme l'an dernier, l'une des préoccupations clés de l'agence. L'agence s'intéresse aussi de l'adaptation économique des régions en difficulté; souvent l'adaptation de certaines régions repose en bonne partie sur l'accroissement de leurs capacités technologiques.

INITIATIVES QUI FERONT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE DE L'AGENCE

- Favoriser l'innovation demeure, comme l'an dernier, l'une des préoccupations clés de l'agence, de même que l'adaptation économique des régions en difficulté.

Préoccupations clés de Développement économique Canada

Initiatives antérieures que l'agence continue de privilégier

Nouvelles initiatives

Initiatives clés de gestion du gouvernement

- Poursuite, jusqu'à la fin de mars 2005, des initiatives spéciales en soutien à l'innovation, dont l'aide à l'amélioration de la productivité et l'aide au financement d'essais et d'expérimentations.
- Maintien de l'attention portée aux régions qui éprouvent le plus de difficulté à s'adapter au nouveau contexte économique; poursuite d'un appui particulier à l'économie de la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.
- Poursuite de la participation active du personnel de l'agence à la mobilisation des acteurs du développement économique des régions du Québec, notamment par l'accompagnement des intervenants régionaux dans la conception et la réalisation de projets structurants.
- Mise en œuvre au Québec du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), une initiative nationale spéciale d'une durée de 3 ans.
- Mise en œuvre au Québec des mesures annoncées par le gouvernement du Canada pour aider les collectivités touchées par la question du bois d'œuvre, soit : (i) le Programme de contribution pour l'initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB), une initiative spéciale chapeautée par Industrie Canada; (ii) un soutien à la création du Centre intégré en pâtes et papiers de Trois-Rivières; (iii) un appui au Consortium de recherche sur la forêt boréale commerciale à Saguenay.
- Dans le cadre de l'initiative d'amélioration des modes de prestation de services : Dans le cadre de l'initiative d'amélioration de la clientèle de l'agence à l'égard de ses services; poursuite de sa démarche d'amélioration des services; transition vers la nouvelle norme ISO 9001 : 2000.
- Dans l'optique d'une gestion axée sur les résultats : poursuite du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de mesure du rendement.
- Dans le cadre de l'initiative Fonction moderne de contrôleur : mise en œuvre d'un plan d'action visant l'amélioration de pratiques de gestion.
- Dans le cadre de l'initiative d'amélioration des modes de prestation de services : poursuite de la prestation électronique de services dans le contexte de l'initiative Gouvernement en direct (GED).

3.5.3 Réseau de l'agence pour la mise en œuvre d'initiatives horizontales

Pour mettre en œuvre son cadre d'intervention, Développement économique Canada fait équipe avec un vaste réseau d'acteurs du développement répartis dans toutes les régions du Québec. L'agence suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement économique dont la mise en œuvre proprement dite relève des municipalités, des entreprises et des organismes appuyés. Ainsi, tous les projets qui reçoivent de l'aide de l'agence sont des « initiatives horizontales ». Souvent l'action de l'agence sur le développement se réalise par l'entremise de groupes intermédiaires qu'elle contribue à financer. Le réseau de l'agence dans les régions du Québec l'aide non seulement à mettre en œuvre son cadre d'intervention, mais lui permet aussi de se tenir bien informée de l'évolution des défis des PME québécoises et des enjeux régionaux.

L'agence œuvre de concert avec plus d'une centaine d'organismes du milieu, dont plusieurs ont pour vocation d'offrir des services spécialisés aux entreprises régionales. Plusieurs organismes ont des bases bénévoles et sont le reflet de la volonté des citoyens de jouer un rôle important dans le développement économique. À titre d'exemple, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Corporations d'aide aux entreprises (CAE) et les Centres de développement économique communautaire (CDEC) peuvent compter sur l'implication de plus de 1 400 bénévoles qui ont consacré 40 000 heures au développement de leurs collectivités en 2001-2002.

Plusieurs autres exemples de collaboration sont à souligner. L'agence travaille étroitement avec le World Trade Centre Montréal ainsi qu'avec un réseau d'organismes régionaux d'aide à l'exportation, de façon à contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux de développement des marchés internationaux. L'agence travaille également avec l'Association de la recherche industrielle du Québec (ADRIQ) et l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ) pour promouvoir l'innovation dans les entreprises. Le Groupement des chefs d'entreprises, les Manufacturiers et exportateurs du Québec, diverses associations sectorielles et les chambres de commerce comptent aussi parmi les collaborateurs de l'agence, pour ne citer que ces exemples.

Membre du portefeuille de l'Industrie, l'agence travaille de façon dynamique et en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada pour favoriser la réalisation d'initiatives horizontales, selon une approche fondée sur la complémentarité en fonction de l'expertise spécifique à chacun d'eux. Une collaboration particulièrement étroite s'est instaurée par le biais d'organismes de coordination comme Équipe Canada ou le Réseau canadien de technologie (RCT). L'agence collabore également avec le Conseil national de recherches Canada (CNRC) qui est membre du portefeuille de l'Industrie, Patrimoine canadien (dont Parcs Canada), Transports Canada, Pêches et Océans Canada, Ressources naturelles Canada (dont Forêts Canada) et d'autres encore.

Dans certains cas, ce sont d'autres ministères ou organismes fédéraux qui assument la maîtrise d'œuvre de projets qui, selon les stratégies régionales d'intervention (SRI) de l'agence, apparaissent les plus structurants pour le développement économique d'une région. Par exemple, Développement économique Canada et le CNRC collaborent à l'établissement du Centre des technologies de l'aluminium à Saguenay, et à l'établissement du Centre des technologies de fabrication de pointe en aérospatiale à Montréal; de plus, ils appuient conjointement l'Institut de recherche en biotechnologie, également situé à Montréal.

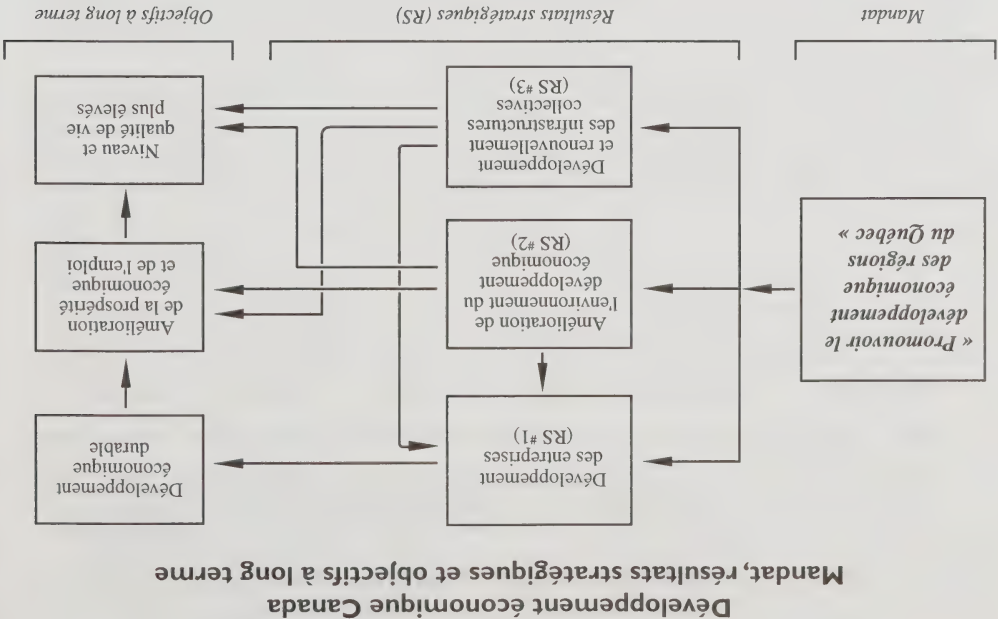
Dans le cas des programmes correspondant à son mandat de base, l'agence travaille en collaboration, au cas par cas, sans cadre formel, avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec pour favoriser la réalisation de projets de développement lorsque ceux-ci correspondent aux priorités du gouvernement du Canada, de l'agence et du milieu. Dans ce contexte, il arrive que certains projets appuyés par l'agence le soient également par le gouvernement du Québec, par d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, ou par des instances municipales. Dans le cas du Programme Infrastructures Canada d'autre part, une entente formelle de coopération a été conclue avec le gouvernement du Québec.

Pour la période 2003-2004 — 2005-2006, l'agence disposera d'un budget de contribution de 1 009 millions de dollars, dont 640 millions de dollars pour son mandat de base et 369 millions de dollars pour la mise en œuvre du Programme Infrastructures Canada. L'agence prévoit pouvoir compter, en 2003-2004, sur les services de l'équivalent de 370 personnes à temps plein (ETP).

3.5.2 Ressources confiées à l'agence pour réaliser son mandat

Dans le cadre de son mandat de base, l'agence tend à mettre davantage l'accent sur l'innovation sous ses différentes facettes. Par exemple, l'agence a aidé financièrement des projets visant la valorisation de la recherche. Elle incite financièrement la réalisation de projets de pré démarrage et de démarrage d'entreprises technologiques, d'adoption de pratiques d'affaires avancées, l'accès des entreprises à des services spécialisés de transfert de technologie ainsi que la mise au point et la commercialisation de nouveaux produits par les entreprises. L'agence appuie également l'accroissement des activités de recherche-développement (R-D) précompétitives qui mènent à l'amélioration et à la mise en marché de produits et de procédés. L'innovation dans les technologies de développement durable est l'une des pistes d'action de l'agence.

Par son appui au développement de créneaux d'excellence dans le cadre de ses stratégies régionales, l'agence aide les régions à relever les défis de la *Stratégie d'innovation du Canada*, qui vise notamment la formation de filières industrielles concurrentielles à l'échelle internationale et le renforcement de la performance des collectivités sur le plan de l'innovation.



Pour agir sur ces enjeux, l'agence a retenu douze priorités regroupées sous trois résultats stratégiques, soit :

- Le Développement des entreprises
- L'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions
- Le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

Les plans et les priorités correspondant à chacun de ces résultats stratégiques sont revus en détail à la section 4. Le premier résultat stratégique vise le développement des entreprises. Les entreprises sont la principale force motrice du développement économique et de la création de richesses. La croissance des entreprises qui innovent et exportent a un effet particulièrement stimulant sur le développement économique et l'augmentation durable de l'emploi. L'agence travaille notamment auprès de petites et moyennes entreprises (PME) et avec des organismes à but non lucratif qui offrent des services aux entreprises. Pour ce résultat stratégique, les principales priorités de l'agence ont trait à l'établissement d'entreprises stratégiques, à la compétitivité des entreprises et au développement des petites entreprises.

Puisque les entreprises ont besoin d'un environnement propice à leur développement, le deuxième résultat stratégique vise l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. Dans ce cas-ci, l'agence interagit plus particulièrement avec les intervenants économiques clés dans les différentes régions du Québec, tels des organismes qui offrent des services de concertation et de mobilisation de leur milieu et des exploitants d'équipements collectifs à vocation économique, d'attrails touristiques et de centres de recherche capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie, la mise en valeur économique des atouts régionaux de développement, ainsi que le développement et le renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir.

Comme les infrastructures collectives sont essentielles à la vitalité économique d'une région, au fonctionnement des entreprises aussi bien qu'à la qualité de vie des citoyens, le troisième résultat stratégique vise le développement et le renouvellement des infrastructures collectives dans les différentes régions du Québec. L'agence œuvre à ce troisième résultat stratégique en collaboration avec les municipalités, les régies intermunicipales et le gouvernement du Québec. Ce dernier résultat stratégique a ceci de particulier qu'il reflète un mandat spécial dont le gouvernement du Canada a confié l'exécution à l'agence pour le Québec, soit la mise en œuvre du Programme Infrastructures Canada. Les priorités de l'agence pour ce résultat stratégique correspondent aux trois volets du programme, soit les infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées, les infrastructures et les systèmes de transport et les actifs ayant des incidences économiques, urbaines ou régionales.

Les résultats stratégiques de l'agence sont présentés dans le schéma suivant. Les deux premiers résultats stratégiques correspondent au mandat de base de l'agence. Ce schéma montre comment la poursuite de ces trois résultats stratégiques permet à Développement économique Canada de contribuer à la réalisation de son mandat. Il illustre également comment l'agence prend une part active à l'amélioration de la prospérité économique et à la création d'emplois, deux aspects fondamentaux du niveau de vie des citoyens dans les régions du Québec.

Pour travailler au développement des entreprises et à l'amélioration de l'environnement du développement économique, l'agence a mis en place, dans chacune des régions du Québec, une stratégie régionale d'intervention (SRI) tournée vers le futur, qui mise considérablement sur l'innovation d'une façon adaptée au contexte de développement particulier à chaque région. Faites sur mesure pour mettre en valeur les potentiels portés à chaque région, ces stratégies s'appuient sur leurs forces économiques, leurs tissus industriel et institutionnel local, leurs avantages compétitifs et leurs créneaux d'excellence (par exemple, l'aluminium au Saguenay, l'industrie minière en Abitibi, le domaine maritime dans l'Est-du-Québec, ou encore l'optique-photonique à Québec). Les stratégies régionales d'intervention ont été développées en s'appuyant sur un processus de consultation, de concertation et de mobilisation des acteurs économiques régionaux.

Regroupant 46 % de la population et comptant pour 55 % du produit intérieur brut (PIB) québécois, la région du Grand Montréal a su développer, au cours des dernières années, des avantages compétitifs importants dans plusieurs secteurs de pointe, comme l'aérospatiale par exemple, les télécommunications et les produits pharmaceutiques. Avec plus de 2 200 établissements actifs en R-D et ses nombreuses institutions publiques de recherche et d'enseignement supérieures, Montréal est le principal pôle de recherche-développement au Québec. Mais pour une série d'indicateurs clés comme le taux d'emploi, le taux de chômage et le revenu par habitant, Montréal accuse toujours un retard par rapport aux 25 autres métropoles canadiennes et américaines.

3.4 Leçons apprises de l'expérience passée

L'information générée par les évaluations, les vérifications et les enquêtes effectuées au cours des dernières années encourage l'agence à poursuivre et à consolider son approche d'intervention dans le développement économique.

À titre d'exemple, par rapport à l'aspect incitatif de l'aide financière accordée par l'agence, près de 90 % des clients rejoins jugent qu'il leur aurait été impossible de mener à bien leur projet avec la même ampleur ou dans les mêmes délais. En matière d'emploi, les études menées par une firme externe démontrent que la majorité des emplois créés lors de l'année de la réalisation du projet existe toujours trois ans plus tard et qu'il y a, dans plusieurs cas, une augmentation du nombre d'emplois créés. Autre résultat intéressant, près de 90 % des entreprises auxquelles l'agence a apporté une aide financière au cours de l'exercice 1997-1998 ont, depuis, maintenu sinon amélioré leur chiffre d'affaires.

Les évaluations de la programmation de l'agence effectuées par des firmes indépendantes soulignent la pertinence de cette programmation. En effet, les évaluateurs notent qu'en comparaison avec les programmes de développement régional en Europe, le Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS) appartient au groupe des programmes innovateurs peu nombreux qui ciblent la région plutôt que l'entreprenariat et qui soutiennent le développement des capacités d'innovation. En ce qui a trait au Programme d'aide au développement des PME du Québec (IDBE-PME), les évaluateurs sont d'avis qu'il a été bénéfique pour un nombre significatif de petites et moyennes entreprises (PME) et d'organismes en ce qui a trait aux aspects suivants : repérage et développement de nouveaux marchés au Canada et ailleurs dans le monde, développement et commercialisation de nouveaux produits et innovations technologiques.

Les résultats atteints par l'agence s'inscrivent dans le respect des principes de saine gestion des fonds publics. Ainsi, dans son rapport de novembre 2001, la vérificatrice générale du Canada s'est montrée satisfaite du cadre de gestion de l'agence qui est clair, détaillé et pertinent.

3.5 Cadre d'intervention, ressources et réseau de l'agence

3.5.1 Cadre d'intervention stratégique

Tenant compte des orientations nationales et des défis de développement économique des régions du Québec, l'agence a précisé ses orientations, il y a deux ans, et s'est dotée d'un cadre d'intervention qui précise notamment ses priorités et les résultats visés. Les orientations retenues par l'agence mettent un accent particulier notamment sur l'adoption des nouvelles technologies au sein des PME québécoises, l'innovation et l'économie du savoir ainsi que sur l'adaptation économique de collectivités et de régions en difficulté, dans une perspective de développement économiquement durable. Le cadre d'intervention de l'agence met aussi l'accent sur le défi du renouvellement des infrastructures.

3.3.3 État du développement économique des régions du Québec

À plusieurs égards, l'économie québécoise connaît présentement une bonne performance. La transition vers l'économie du savoir est déjà bien amorcée et devrait se poursuivre au cours des prochaines années. Ainsi, le nombre d'entreprises actives en R-D augmente, les exportations croissent de façon soutenue et sont de plus en plus diversifiées. De plus, 2002 aura été une année exceptionnelle sur le plan de la création d'emplois. Ces résultats reflètent le dynamisme des acteurs du développement économique du Québec et un regain de vitalité des collectivités urbaines et rurales pour développer des projets porteurs d'avenir. L'approche proactive poursuivie par l'agence aura pour sa part contribué à mobiliser le milieu dans la conception de ces projets structurants.

Mais la récente conjoncture favorable ne peut combler plusieurs décennies de retard accumulé. Par exemple, des retards importants restent à combler sur le plan des immobilisations du secteur privé, essentielles à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et des régions. Un rattrapage important reste aussi à faire en matière d'innovation et d'adoption des technologies les plus performantes par les petites et moyennes entreprises (PME). Les entreprises québécoises montrent un retard en ce qui a trait à l'adoption de 14 des 26 technologies de pointe recensées par Statistique Canada en 1998, dont trois essentielles à l'économie du savoir, soit les réseaux de communication, la conception et l'ingénierie et la maintenance automatisée. Ce retard se reflète sur le niveau québécois de productivité, qui était de 5 % inférieur à la moyenne canadienne au cours de la période 1997-2001.

Certaines régions du Québec éprouvent des difficultés d'adaptation au nouvel environnement économique mondial alors qu'elles doivent s'insérer dans une économie de plus en plus axée sur le savoir. Ainsi, parmi les 69 régions économiques du Canada, le Québec comptait sept des 19 régions qui affichaient le taux de chômage le plus élevé en 2002.

L'économie des régions éloignées des grands centres urbains repose principalement sur l'exploitation des ressources naturelles. Ces régions sont confrontées à plusieurs défis, notamment la diminution de leur population, l'exode des jeunes ainsi que l'accès à une main-d'œuvre compétente pour les entreprises. La région métropolitaine de Saguenay et les agglomérations de Rimouski et de Rouyn-Noranda appuient de plus en plus leur développement sur leurs centres universitaires et leurs centres de recherche, qui sont leur porte d'entrée dans l'économie du savoir. Les expertises spécialisées de ces centres, soit en transformation de l'aluminium, soit en gestion des ressources halieutiques, soit en exploitation minière, leur permettent d'investir leur savoir dans des créneaux porteurs de développement.

Les régions plus rapprochées du cœur urbain québécois comptent sur un secteur manufacturier dynamique, particulièrement dans les régions de Drummondville, de Victoriaville et de la Beauce. Pour leur part, les régions métropolitaines de Sherbrooke et de Trois-Rivières tirent de plus en plus leur dynamisme économique de la présence de leurs universités et de leurs centres de recherche.

Les secteurs de l'administration publique constituent les principaux employeurs de la région métropolitaine de Québec et de la région de Gatineau. Depuis plusieurs années, les efforts de développement ont porté sur la diversification du tissu économique régional et ces régions comptent maintenant un bassin grandissant d'entreprises et d'institutions œuvrant dans des secteurs d'avenir fondés sur le savoir et dans certains créneaux de la nouvelle économie, tels que l'optique-photonique, les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) ainsi que le biomédical.

En créant des entreprises et en veillant à l'expansion des affaires, les entrepreneurs jouent un rôle central dans la réalisation des nouvelles possibilités de développement. Ouverts aux nouvelles technologies et à la mondialisation, les jeunes diplômés représentent pour leur part un espoir particulier de renouvellement économique dans chaque région.

Les grands centres urbains sont les sites privilégiés de développement des capacités technologiques; la concentration de ces capacités favorise la synergie et la constitution de masses critiques d'activités. Toutefois, les nouvelles perspectives de développement économique ne sont pas réservées aux grands centres urbains et aux entreprises spécialisées dans les produits et les services à fort contenu technologique. De nouvelles occasions d'affaires émergent également dans les secteurs traditionnels et les régions éloignées. On note, par exemple, une croissance rapide de la demande mondiale pour les produits spécialisés, environnementaux, personnels, les produits « design », les produits du terroir et de divertissement ainsi que les destinations touristiques.

Les entreprises ne peuvent réussir à innover dans l'isolement. La capacité d'innover des entreprises est largement tributaire d'un ensemble de ressources externes, telles les infrastructures du savoir et les réseaux d'information. Aussi, la collaboration de tous les acteurs en région s'avère une condition incontournable au succès des entreprises.

L'innovation est au cœur de cette nouvelle problématique. Pour maintenir leur compétitivité et prospérer dans ce nouveau contexte, les entreprises doivent faire preuve de flexibilité, innover constamment dans les produits et les services et adopter des technologies de pointe. Les entreprises doivent également savoir agir rapidement dans un contexte où les cycles de développement et de commercialisation de produits sont de plus en plus courts. Pour plusieurs entreprises, exporter est un impératif pour assurer leur expansion. Pour innover, exporter et développer leurs compétences en ces domaines, les entreprises doivent pouvoir compter sur des ressources humaines de grande qualité.

Les entreprises ne peuvent réussir à innover dans l'isolement. La capacité d'innover des entreprises est largement tributaire d'un ensemble de ressources externes, telles les infrastructures du savoir et les réseaux d'information. Aussi, la collaboration de tous les acteurs en région s'avère une condition incontournable au succès des entreprises.

3.3.2 Défis du développement dans le contexte économique mondial

Avec l'avènement progressif d'une économie mondiale fondée sur le savoir, la problématique du développement économique évolue constamment.

L'agence exerce son mandat de façon à contribuer aussi à la réalisation d'autres priorités nationales, dont celles liées à l'innovation, au développement des exportations, au développement durable et au développement économique des Autochtones.

- cibler ses activités de développement économique régional pour mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et permettre aux collectivités urbaines, rurales et nordiques de faire face à des difficultés qui leur sont propres
- travailler avec les petites et moyennes entreprises (PME) pour développer et appliquer de nouvelles technologies dans des secteurs traditionnels et naissants
- devenir un chef de file mondial dans les domaines des sciences de la santé, de la biotechnologie et de l'énergie non polluante
- bâtir des villes de classe internationale et des communautés dynamiques
- moderniser les infrastructures.

Par l'entremise de ses plans, qui sont présentés dans la section 4, l'agence apportera une contribution importante aux efforts du gouvernement du Canada pour atteindre des objectifs qu'il s'est fixés dans le discours du Trône prononcé le 30 septembre 2002, soit :



3.1 Sommaire

L'agence suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement économique sur le territoire québécois, dont la maîtrise d'œuvre est assumée par les municipalités, les entreprises et les organismes appuyés. Les orientations stratégiques de l'agence s'inspirent largement des priorités du gouvernement du Canada en matière de développement économique, et tiennent compte également des défis, du potentiel et des spécificités de l'économie de chaque région du Québec. Favoriser l'innovation et l'adaptation économique des régions en difficulté demeure, comme l'an dernier, parmi les préoccupations clés de l'agence. Pour réaliser son mandat, l'agence travaille en étroite collaboration avec un vaste ensemble d'acteurs du développement économique incluant plusieurs organismes locaux et régionaux, d'autres ministères et organismes fédéraux, et le gouvernement du Québec.

Le cadre d'intervention stratégique de Développement économique Canada distingue trois résultats stratégiques : le Développement des entreprises, l'Amélioration de l'environnement économique des régions, ainsi que le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives. Pour concourir à l'atteinte des deux premiers résultats, l'agence a récemment mis en place, en consultation avec le milieu et dans chacune des régions du Québec, des stratégies régionales d'intervention (SRI) qui sont tournées vers le futur et pleinement adaptées aux enjeux de développement propres à chacune des régions. Le troisième résultat stratégique consiste en la mise en œuvre du Programme Infrastructures Canada sur le territoire québécois. Il s'agit d'un mandat spécial confié à l'agence par le gouvernement du Canada.

3.2 Mise en œuvre du mandat

Afin d'inciter la réalisation de projets porteurs d'avenir, l'agence recourt principalement à de l'aide financière, c'est-à-dire des paiements de transfert qui prennent surtout la forme de contributions. Elle doit respecter les modalités propres à chacun de ses programmes de subventions et de contributions telles qu'approuvées par le Conseil du Trésor. Ses programmes d'aide financière sont brièvement décrits à l'annexe 1.

Pour travailler à l'atteinte des résultats stratégiques visés, l'agence dispose d'un réseau de 14 bureaux d'affaires répartis sur l'ensemble du territoire québécois, d'un bureau situé à Gatineau qui assure la liaison avec l'appareil gouvernemental canadien et d'un siège social à Montréal. La section 6.4 donne les coordonnées des bureaux d'affaires de l'agence. Cette liste peut également être consultée à l'adresse Internet suivante : www.dec-ced.gc.ca, sous la rubrique « Programmes ».

3.3 Contexte de planification

Développement économique Canada établit ses plans et ses priorités en tenant compte de plusieurs éléments de contexte, notamment : les orientations du gouvernement du Canada en matière de développement économique (section 3.3.1), les défis du développement dans le nouveau contexte économique mondial (section 3.3.2) et l'état du développement de l'économie des régions du Québec (section 3.3.3).

3.3.1 Orientations nationales en matière de développement économique

Le gouvernement du Canada s'est engagé formellement à promouvoir l'égalité des chances de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens, notamment en favorisant le développement économique. En réalisant son mandat, l'agence aide le gouvernement du Canada à donner suite à cet engagement.

Des renseignements concernant l'agence se trouvent à l'adresse Internet suivante : www.dec-ced.gc.ca.

L'Agence Développement économique Canada
pour les régions du Québec a le mandat de :

*promouvoir le développement économique
des régions du Québec,
en accordant une attention particulière
à celles dont la croissance économique est lente
et les emplois insuffisants,
afin qu'il en résulte, à long terme,
une amélioration de la prospérité et de l'emploi.*



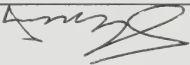
Déclaration de la direction

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secréariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.
- La structure du rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

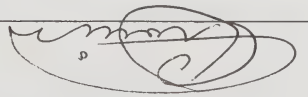


pour / André Gladu
Sous-ministre

Date : 19/02/2003

Tout en oeuvrant au développement des entreprises et à l'amélioration du contexte de développement économique, nous accordons une attention particulière à l'amélioration de nos services et poursuivons la mise en oeuvre d'une stratégie intégrée de mesure du rendement. Dans le contexte de modernisation des pratiques de gestion, l'évaluation des programmes et de nos pratiques est un outil efficace de changement, qui nous permet également de maintenir de hauts taux de satisfaction auprès de nos clientèles et d'orienter les activités de perfectionnement offertes au personnel de l'agence. En outre, grâce à une gestion axée sur les résultats, nous pouvons mesurer la qualité du processus au moyen d'indicateurs de rendement reliés à chacune des étapes d'intervention auprès des entreprises.

En favorisant les meilleures conditions possibles de développement, nous contribuons à bâtir un pays où l'égalité des chances et la qualité de vie au sein même de leur milieu et selon leurs priorités sont des réalités tangibles pour l'ensemble des citoyens.



L'honorable Claude Drouin
Secrétaire d'État responsable de
Développement économique Canada
pour les régions du Québec

Message du secrétaire d'État

Dans l'établissement de ses plans et de ses priorités, Développement économique Canada tient compte de plusieurs éléments de contexte, dont les orientations du gouvernement du Canada en matière économique; les défis spécifiques reliés à l'économie des régions du Québec et les attentes des acteurs régionaux du développement économique. L'objectif de notre mandat de base demeure celui d'aider à bâtir des communautés dynamiques où les citoyens peuvent bénéficier d'une grande qualité de vie.

Au cœur du développement économique régional, l'innovation occupe une place incontournable. Pour maintenir leur compétitivité, les entreprises doivent faire preuve de flexibilité et de vision afin de répondre aux besoins changeants du marché selon des cycles de développement et de commercialisation de plus en plus courts. Dans ce contexte, l'isolement constitue un frein à la prospérité : grâce au réseautage et aux technologies de l'information, toutes les régions, même les plus éloignées, et toutes les industries, même les plus traditionnelles, peuvent profiter d'occasions d'affaires et être en contact avec des marchés beaucoup plus étendus.

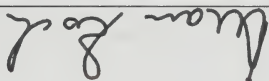
Développement économique Canada prend une part active à la mise en oeuvre des grandes priorités économiques du gouvernement du Canada dans l'ensemble du Québec, en ce qui a trait, entre autres, à l'accroissement de la productivité, au développement local et au développement durable. Notre action vise essentiellement trois grands résultats stratégiques : le Développement des entreprises, l'Amélioration de l'environnement économique des régions et le Renouvellement des infrastructures collectives.

Dans le cadre de l'engagement du gouvernement du Canada à promouvoir l'égalité des chances pour l'ensemble de ses citoyens, Développement économique Canada a mis en place dans chacune des régions des stratégies régionales d'intervention (SRI) qui concourent à mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et aideront les collectivités à relever les défis reliés aux difficultés qui leur sont propres. Par la concertation et le rapprochement avec les organismes locaux et régionaux, les SRI poursuivent également le but de travailler avec les petites et moyennes entreprises (PME) pour développer et appliquer de nouvelles technologies dans des secteurs traditionnels ou dans de nouveaux créneaux d'avenir.

Le succès de notre démarche, s'il s'appuie sur la valorisation de l'expertise du milieu, repose également sur le recours à nos programmes d'aide financière. Nous apportons ainsi un appui soutenu aux PME et à leur intégration au sein du nouveau marché par le biais du programme d'aide au développement des PME au Québec (IDEE-PME). Pour appuyer des projets majeurs susceptibles d'avoir un impact structurant sur l'économie d'une collectivité ou d'une région, nous mettons à contribution les programmes d'initiatives régionales stratégiques (IRS). Enfin, nous complétons notre action par diverses mesures d'aide, notamment le Fonds Technologie Québec — Chaudière-Appalaches ou le programme Entreprises rurales, reflétant notre souci d'adaptation aux nouvelles réalités économiques et aux besoins de plus en plus variés des chefs d'entreprise et des régions.

Le but de l'Agence est ultimement que les entreprises de chaque région parviennent à croître et à créer des emplois durables. Nos interventions se font essentiellement au moyen de l'aide financière sous forme de contributions ou de subventions. Les premiers résultats observables sont la réalisation des projets spécifiques appuyés, résultats qui interviennent habituellement dans un délai de trois à vingt-quatre mois. L'amélioration de la compétitivité et l'augmentation du chiffre d'affaires témoignent à plus long terme de la justesse des interventions. Sur un horizon plus lointain, soit de cinq à huit ans, nous souhaitons que l'accroissement de l'activité économique régionale, au sens large, de l'emploi et des revenus fasse en sorte que les citoyens aient plus de possibilités et une meilleure qualité de vie dans leur milieu.

L'honorable Allan Rock



Je suis très heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de Développement économique Canada pour les régions du Québec, qui décrit leurs réalisations et leurs résultats prévus pour les trois prochaines années. L'agence a le mandat de promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance est lente et les emplois insuffisants, afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

Pour y parvenir, l'agence vise trois résultats stratégiques, à savoir : le Développement des entreprises, l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions ainsi que le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives. Favoriser l'innovation demeure, comme l'an dernier, l'une des préoccupations clés de l'agence. L'adaptation économique des régions en difficulté, qui repose sur l'accroissement de leurs capacités technologiques pour plusieurs d'entre elles, constitue une autre des préoccupations clés de Développement économique Canada.

Nous avons réalisé d'énormes progrès en travaillant avec les Canadiens à la mise en œuvre de la *Stratégie d'innovation du Canada*. Nous avons pris contact avec des gens d'affaires, des universitaires et des citoyens de chaque région du pays. Je suis convaincu que ce partenariat renouvelé portera fruit durant la prochaine année et que les résultats de nos efforts signifieront un plus grand nombre d'emplois ainsi que des emplois de qualité, une économie plus forte et plus dynamique et une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.



Message du Ministre pour le Portefeuille

Je suis fier de rendre compte des mesures prises par le portefeuille de l'Industrie pour contribuer à atteindre le but du gouvernement — faire du Canada l'un des pays les plus novateurs du monde d'ici 2010. Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, l'innovation est la clé du succès : elle nous permet de trouver de nouvelles façons de penser et de meilleures méthodes de travail.

À titre de ministre responsable du portefeuille de l'Industrie, je suis heureux d'avoir participé à la création de la *Stratégie d'innovation du Canada*, qui a été lancée en février 2002.

Au cours de l'année, Industrie Canada et ses partenaires ont tenu 34 sommets régionaux sur l'innovation et ont participé à de nombreuses tables rondes d'experts et réunions sectorielles. Dans l'ensemble, les opinions de plus de 10 000 Canadiens et Canadiennes ont été entendues. Ce processus stimulant et productif a atteint son apogée au Sommet national de l'innovation et de l'apprentissage, qui réunissait plus de 500 dirigeants d'entreprises, du secteur public et du milieu universitaire ainsi que des représentants d'organismes non gouvernementaux.

Le gouvernement du Canada écoute les Canadiens. Au cours du processus de mobilisation, un grand nombre d'excellentes idées ont été exprimées et au Sommet national, elles ont été classées par ordre de priorité. Dix-huit points exigent l'intervention du gouvernement à court terme. Je tiens à souligner toutefois que le processus que j'évoque sera pleinement mis en oeuvre sur une période de dix ans et qu'il n'est pas seulement l'action du gouvernement du Canada, mais aussi la participation de tous ses partenaires. Il n'en demeure pas moins que nos débuts sont plus que prometteurs; je suis fortement encouragé par la réaction favorable des entreprises et des universités aux mesures prises jusqu'ici.

Les 16 organismes membres du portefeuille de l'Industrie travaillent de concert pour s'assurer que les Canadiens bénéficient de l'appui nécessaire pour relever les défis angulaire de toutes les activités futures sera l'innovation. La pierre

Le portefeuille de l'Industrie

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada*
- Commission canadienne du tourisme*
- Commission du droit d'auteur Canada
- Conseil canadien des normes*
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Conseil national de recherches Canada
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Infrastructure Canada
- Société d'expansion du Cap-Breton*
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

*N'a pas à produire de rapport sur les plans et priorités.

41	5	ORGANISATION
38	6	ANNEXES
38		4.2.3 Résultat stratégique n° 3 :
38		Développement et renouvellement des infrastructures collectives
38		Priorité 3.1 Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
38		Priorité 3.2 Infrastructures locales de transport
38		Priorité 3.3 Actifs ayant des incidences économiques, urbaines ou régionales
43		6.1 Aide financière et non financière
43		6.1.1 Programmes d'aide financière
46		6.1.2 Aide non financière
47		6.2 Tableaux financiers
47		6.2.1 Sommaire des paiements de transfert
48		6.2.2 Renseignements sur le programme de paiements de transfert
49		6.2.3 Sources des recettes non disponibles
50		6.2.4 Coût net du Programme pour l'année visée par le Budget des dépenses
51		6.3 Stratégie de développement durable (SDD)
53		6.4 Liste des bureaux de Développement économique Canada
54		6.5 Index

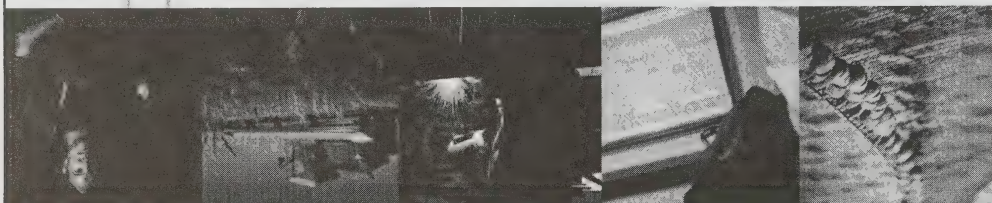


TABLE DES MATIÈRES

1	MESSAGES	1
1	Message du Ministre pour le Portefeuille	1
3	Message du secrétaire d'Etat	3
5	Déclaration de la direction	5
7	RAISON D'ÊTRE	7
9	SURVOL DE LA PLANIFICATION	9
9	3.1 Sommaire	9
9	3.2 Mise en œuvre du mandat	9
9	3.3 Contexte de planification	9
9	3.3.1 Orientations nationales en matière de développement économique	9
10	3.3.2 Défis du développement dans le contexte économique mondial	10
11	3.3.3 Etat du développement économique des régions du Québec	11
12	3.4 Leçons apprises de l'expérience passée	12
12	3.5 Cadre d'intervention, ressources et réseau de l'agence	12
12	3.5.1 Cadre d'intervention stratégique	12
14	3.5.2 Ressources confiées à l'agence pour réaliser son mandat	14
15	3.5.3 Réseau de l'agence pour la mise en œuvre d'initiatives horizontales	15
16	3.6 Initiatives qui feront l'objet d'une attention particulière	16
17	3.7 Facteurs susceptibles d'influencer le rendement de l'agence au cours des prochaines années	17
17	3.8 Stratégie d'examen et de mesure du rendement de l'agence	17
19	PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	19
19	4.1 Sommaire	19
20	4.2 Détails	20
20	4.2.1 Résultat stratégique n° 1 :	20
20	Développement des entreprises	20
23	Priorité 1.1 Information et sensibilisation générales	23
24	Priorité 1.2 Etablissement d'entreprises stratégiques	24
25	Priorité 1.3.1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires	25
26	Priorité 1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits	26
27	Priorité 1.3.3 Compétitivité — Commercialisation	27
29	Priorité 1.4 Développement des petites entreprises	29
31	4.2.2 Résultat stratégique n° 2 :	31
31	Amélioration de l'environnement du développement économique des régions	31
33	Priorité 2.1 Capacité du milieu de dynamiser le développement de son économie	33
35	Priorité 2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement	35
36	Priorité 2.3 Développement et renforcement d'avantages compétitifs	36
	Fondés sur le savoir	

**Rapport sur les plans
et les priorités 2003-2004**

Budget des dépenses



Allan Rock

Allan Rock

Ministre de l'Industrie et
l'Agence de développement économique du Canada
pour les régions du Québec

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communications Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OSO

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : B731-2/2004-III-96
ISBN 0-660-62249-1



Développement économique Canada pour les régions du Québec

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Government
Publications

Canada Industrial Relations Board

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

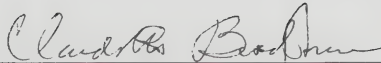
Catalogue No.: BT31-2/2004-III-28
ISBN: 0-660-62240-8

Canada Industrial Relations Board

2003-2004
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:



Honourable Claudette Bradshaw
Minister of Labour

Table of Contents

Section I: Messages

1.1	Message from the Chairperson	1
1.2	Management Representation Statement	2

Section II: Raison d'être

Section III: Planning Overview

Section IV: Plans and Priorities by Strategic Outcome

4.1	Summary	9
4.2	Details	9

Section V: Organization

5.1	Strategic Outcome and Business Line	13
5.2	Accountability	14
5.3	Departmental Planned Spending	15

Section VI: Annexes

6.1	Business Line	17
6.1.1	Business Line Objective	17
6.1.2	Business Line Description	17
	To Contact the Board	18
6.2	Financial Information	19

Section I: Messages

1.1 Message from the Chairperson

Since its inception in January 1999, the Canada Industrial Relations Board (CIRB) has experienced an escalation in the quantity and complexity of cases received. Although the forecast number of cases received in 2002-03 has fallen from the peak of 2000-01, the growing complexity of cases, and the time required to process them, has offset any short term reduction in volume. However, the performance of the Board and its adjudicative members continues to improve, as more cases have been disposed than received for the second consecutive year. Although this has resulted in reducing the number of pending cases by 9.5 percent, a substantial period of time will be required to complete the number of backlog cases with current adjudicative resource levels.

The CIRB has attempted to meet the increased caseload pressures through administrative and structural measures, with significant success. The Board has placed a strong emphasis on the efficient use of its time and resources through aggressive pre-hearing processes and careful case management. These measures were, and continue to be, supported by a Treasury Board allocation of resources, to allow the renewal of the Board's obsolete case management and other information systems, to develop and implement videoconferencing in regional offices, and to permit an increase in critical front-line staff.

The Board continues to consult with its clients to discuss other measures that could be adopted to further expedite matters. This has lead the Board to develop and deploy a mediation and alternative dispute resolution strategy which has provided very encouraging results. Furthermore, at a Round Table discussion in the fall of 2002, the Board consulted with its major clients respecting the improvement of its procedures through the development of Practice Notes, which are meant to increase the effectiveness and transparency of our proceedings and processes. The finalized Practice Notes will be issued in 2003-04.

The client consultations indicated a general satisfaction with Board efforts and results and particular satisfaction with the Board's aggressive pre-hearing processes, which were introduced to ensure that hearing time was used as efficiently as possible. However, the client community did express a desire to see Board matters proceed even more rapidly.

This will be a principal goal for the CIRB in 2003-04. The Board will continue to implement its information technology renewal strategy and further review its business processes with the goal of further reducing the backlog of cases. The limit now being encountered by the Board in this respect, however, is its commitment to a high quality of adjudication. The careful consideration of complex circumstances through the presentation of evidence, the thoughtful assessment of sophisticated legal argument and the consistent and sensitive application of the *Code* and of Board precedents is critical to effective Board performance.

1.2 Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION

Report on Plans and Priorities 2003-2004

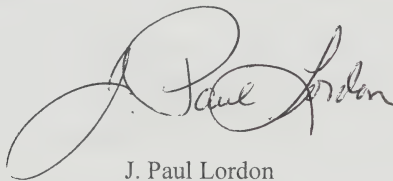
I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Industrial Relations Board.

To the best of my knowledge, the information in this document:

- Accurately portrays the Board's plans and priorities.
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Paul Lordon', with a large, stylized initial 'J'.

J. Paul Lordon
Chairperson
February 12, 2003

Section II: Raison d'être

The Canada Industrial Relations Board (CIRB) is an independent, representational, quasi-judicial tribunal whose aim is to contribute to, and promote, an effective industrial relations environment in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada. In this regard, the Board interprets and applies the relevant parts of the *Canada Labour Code* in a manner that supports and promotes free collective bargaining and the constructive settlement of disputes. It does this through such activities as certifying trade unions, investigating complaints of unfair labour practice, issuing cease and desist orders in cases of unlawful strikes and lockouts, rendering decisions on jurisdictional issues, and dealing with complex situations arising from corporate mergers or sales of businesses.

Section III: Planning Overview

The past few years have been challenging for the CIRB. Many of the industries under our jurisdiction continue to adjust as a result of economic conditions prevailing within their respective sector, rationalization and restructuring. Consequent industrial relations tensions persist, and there is a continuing desire to alter industrial relations structures within firms and industries to adjust to evolving circumstances. These pressures, associated with the enactment of changes to the *Canada Labour Code* (the *Code*) and the establishment of the Board in 1999, which gained additional powers and responsibilities compared to its predecessor, have impacted the workload and procedures of the CIRB considerably.

While some of the 1999 amendments to the *Code* have allowed the CIRB to proceed more expeditiously, this has been more than offset by other statutory measures, which have increased the Board's caseload and the complexity of its processes. The combination of a notable increase in case numbers associated with an increase in the complexity of cases has created a situation in which the processing, hearing and resolution of certain matters must be given priority consideration, but has also necessarily lead to the deferral of some other cases.

Chart 1 shows the caseload patterns for the CIRB and its predecessor, the Canada Labour Relations Board (CLRB), since the 1998-99 fiscal year. Although the forecast number of cases received by the Board in 2002-03¹ is expected to recede from the peak experienced in 2000-01, we are concerned that 2001-02 may be more indicative of the underlying norm of case volume for the coming years. Furthermore, as a result of the increasingly complex nature of cases and the time required to process them, the disposition of cases is also expected to decline somewhat in 2002-03 from the levels attained in 2000-01 and 2001-02. As shown in Table 1, the number of hearing days required to process more complex cases is expected to balloon to 429 in 2002-03, or three times more than in 1999-00. This in turn cannot but have an impact on the volume of cases that can be disposed with a given adjudicative capacity. It should also be noted that the number of hearing days required to process more complex cases account for approximately 85 percent of the total 501 oral hearing days that are expected to be held in 2002-03, whereas they represented less than 40 percent of the total in 1999-00 and 2000-01. Cases of less complexity are to an increasing extent being dealt with through careful investigation work by Board staff, followed by in-camera hearings, with determinations based upon documentation and written submissions (see Table 2, page 10).

¹ The forecast for 2002-03 statistics is based on information from April to November 2002.

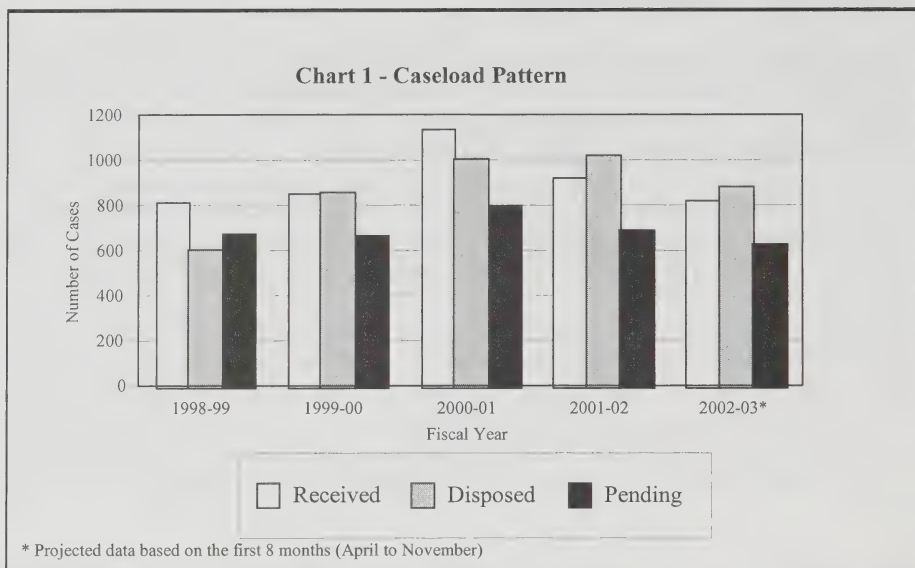


Table 1 - Hearing Days for More Complex Cases

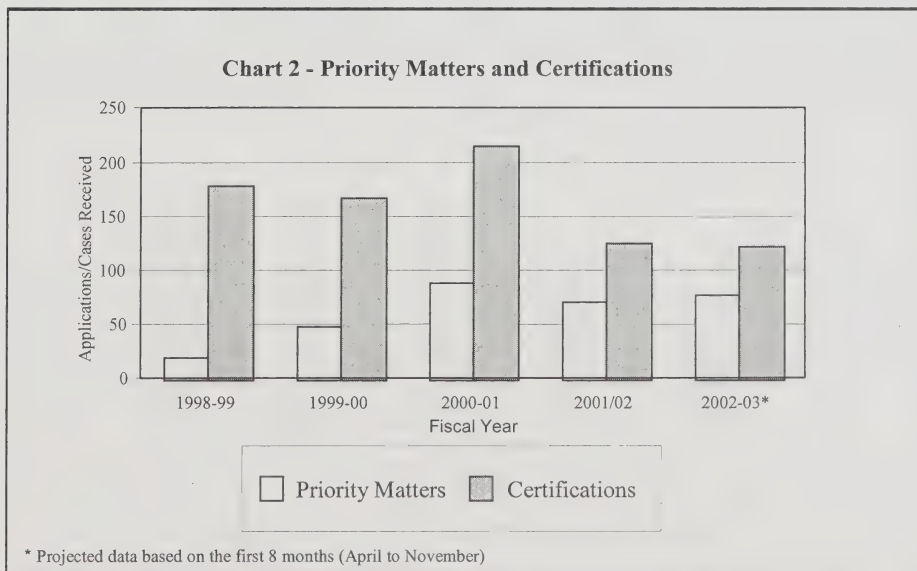
Matter	1999-00		2000-01		2001-02		2002-03*	
	No. of Cases	Hearing Days	No. of Cases	Hearing Days	No. of Cases	Hearing Days	No. of Cases	Hearing Days
Review of Bargaining Unit Structure	4	33	13	40	24	139	15	126
Single Employer	11	58	17	44	22	93	33	150
Sale of Business	7	37	12	40	18	75	26	93
Maintenance of Activities	4	14	7	25	9	43	15	60
Total	26	142	49	149	73	350	89	429

* Data based on the first eight months (April to November)

Following the proclamation of the January 1, 1999 amendments to the *Code*, the adjudicative capacity of the CIRB was built up gradually in respect to both numbers and experience. Chart 1 shows that the ability of the adjudicative members to process cases has steadily increased, and that the Board continues to improve its performance in terms of the disposition of cases. For the second year running, it disposed of slightly more matters than

it received. However, given the relatively high volume of intake and the complexity of many cases, the improvement in performance is not yet sufficient to eliminate the accumulated backlog of cases, or to permit the timely scheduling and resolution of all new matters. Consequently, although the number of pending cases is expected to fall to 629 at the end of 2002-03, from a high of 800 cases in 2000-01, a substantial period of time will be required to complete the backlog cases at the present rate of adjudication.

Because certain types of cases² identified in section 14 of the Board's *Regulations* are expedited and given priority, such matters are scheduled, heard and decisions in respect of them are issued in priority to other elements in the Board's caseload. Additionally, priority is given to the processing and consideration of certification applications and to any other matter where there appears to be a significant potential for industrial relations problems if there is a delay in its resolution or where other identifiable factors require a matter to be promptly addressed. Inevitably, the setting of priorities results in the deferral of some matters of less urgency. Scheduling pressures, consequent upon the volume and priority setting, can make very lengthy or complex matters difficult to resolve expeditiously. Chart 2 sets out the volume of priority matters under section 14 of the *Regulations* and certifications from 1998-99 to 2002-03.

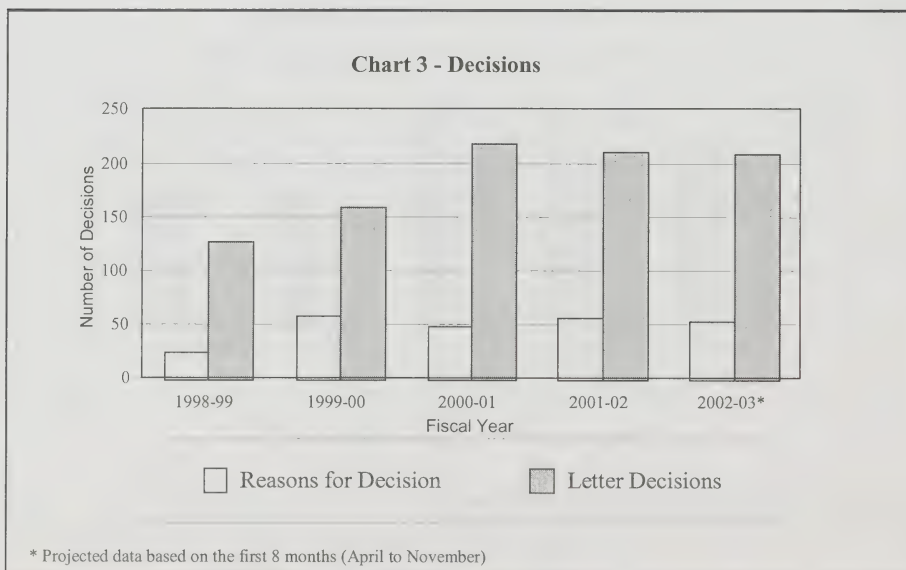


² These cases include interim order requests, requests to file Board Orders in Court, referrals to the Board by the Minister under sections 80, 87.4(5) and 107 of the *Code*, applications for an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, and unfair labour practice complaints respecting the use of replacement workers and dismissals for union activities.

Although priority matters generally proceed promptly, and the disposition of older matters is given more attention, thereby reducing the average age of pending cases, more than 200 cases over 12 months old remain to be completed. Also, it is proving increasingly difficult for the Board to continue to both rapidly give priority to urgent cases and to continue to reduce the time it takes before less urgent cases can be scheduled and considered.

An additional factor affecting caseload over the first four years of the CIRB's operation has been uncertainty resulting from the new legislative provisions first introduced in 1999. Lacking jurisprudence on the new provisions, parties have been more prone to litigate rather than to settle many contentious matters. This has lead to an increase in the need for the Board to interpret and apply the *Code* in matters involving provisions that were revised and/or added in the 1999 *Code* amendments, which in turn, is reflected in a significant increase in Board jurisprudence.

The change in the Board's pattern of issuing more detailed Reasons for Decision and Letter Decisions, because of the new provisions and the increased caseload, is reflected in Chart 3. The year 1998-99 is generally reflective of the CLRB pattern, while the subsequent years reflect the CIRB's experience. The CIRB has been required to more than double, on average, the number of more detailed Reasons for Decision it issues annually in comparison with its predecessor, and to issue almost twice as many Letter Decisions.



Section IV: Plans and Priorities by Strategic Outcome

4.1 Summary

The sole Strategic Outcome of the Board is to contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls under the federal jurisdiction, by interpreting and applying the *Code* in a manner that supports and promotes free collective bargaining and the constructive settlement of disputes. In achieving this strategic outcome, the CIRB provides effective industrial relations solutions for Canadian parties in a fair and timely manner.

Public transparency and accountability of decision making has always been a priority of the Board in attaining its goal, and will remain so. However, the foremost priority for the Board in the upcoming years will be to improve upon the timeliness of its decisions, and in particular, to significantly reduce the number of backlog cases that has persisted since 1998-99. This priority was set in close consultation with the Board's client groups³, which put forth and strongly support this priority.

To deliver on this priority, the Board will focus on the broad issues of current organizational effectiveness in delivering its services, in order to obtain the most from the resources it already has. Furthermore, the Board will need to assess the level of resources it requires to sustain the level of service that is demanded of it. The activities that we will undertake to meet our priority are provided below.

4.2 Details

The Board has recently installed videoconferencing facilities in all of its offices across Canada. So far, we have essentially used this capability for internal purposes only, as we get acquainted with the efficient use of the technology. In the coming year however, we plan to expand the use of videoconferencing to external proceedings, thereby making the Board more accessible to its clients while at the same time expediting Board processes, reducing time lost in travel, and allowing time-sensitive matters to be more rapidly scheduled and heard.

A statutory provision of the 1999 amendments to the *Canada Labour Code* allows Board matters to be decided without an oral hearing. As its caseload has increased, the Board has gradually expanded its use of in-camera proceedings and hearings based upon written materials and submissions. This measure, along with other case management improvements such as the use of pre-hearing conferences, has allowed the Board to expedite matters and reduce both hearing and travel times. This is reflected in Chart 4, which shows that the average processing time for cases involving a hearing has fallen significantly from 559 days in 1998-99 to 332 days for the first eight months (April to November) of 2002-03. While the

³ In particular, the Board held Round Table Discussions with its major client groups in the fall of 2002, in which they expressed a strong desire to see matters before the Board further expedited.

processing time for cases with a hearing has dramatically decreased, the average processing time for cases without a hearing has remained fairly stable since 1998-99. The Board will continue to utilize these measures to monitor and streamline the processing and disposition of cases, although we expect any further improvements may be more moderate. It should be noted that while the average processing time of cases involving a hearing has declined, the total number of in-camera meetings and of hearing days has increased by 84 per cent and 75 per cent respectively since the inception of the CIRB (see Table 2). It is also of importance that the Board, through pre-hearing procedures and case conferences, has significantly reduced the hearing time required for many matters.

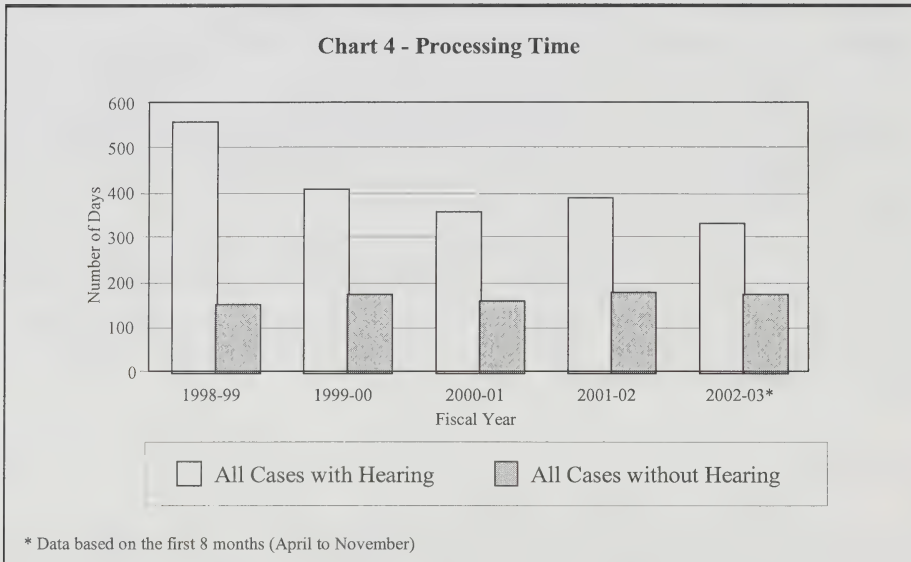


Table 2 - CIRB Hearings

	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03*
No. In-Camera Meetings	560	794	984	1086	1028
No. Hearing Days	287	360	386	418	501

* Data based on the first eight months (April to November)

Our plans and efforts to improve overall effectiveness and to meet the goals of the Government On-Line initiative include improvements to the Board's information technology apparatus. In this respect, the Board has launched an internal initiative called Horizon 2004, which is a dynamic plan, supported by leading edge technology, to improve the way we

manage and share information, and to communicate more effectively in order to better serve our clients.

The main elements of the Horizon 2004 initiative are:

- The complete renewal of the Case Management Information Retrieval System (CMIR), which is the core business system of the Board, in order to replace the existing obsolete system. The main components of the new system are in their second year of development and are scheduled to be operational by the end of June 2004. When completed, the new case management system will also include comprehensive support for the electronic management of documents and correspondence associated with cases. These system developments are directed to improving the efficiency of the Board with regards to its case management activities.
- The implementation of Secure Remote Access (SRA) to Board systems and databases, to allow the work of the Board members to continue during extensive periods of travel.
- The continued development of the Board's intranet site with the goal of providing members and staff all necessary tools to exchange information required in order to operate in a more timely and effective manner.
- The continued development of the Board's Internet site in order to provide our clients with an increasing range of pertinent information and on-line services.

To ensure the best possible management and governance, the Board has recently actively embarked on an Internal Audit and Modern Comptrollership initiative sponsored by the Treasury Board. A number of assessment activities will be undertaken over the coming months, and an action plan is expected to be in place early in the 2003-04 fiscal year. The Board expects that this initiative will ultimately further direct it in better managing its resources, wherever possible. The bottom line is that, although our current assessment indicates that the demand for our services outweigh somewhat our capacity to deliver, any improvement in our organizational effectiveness brought about by implementing such initiatives, no matter how small, should assist us in attaining our objectives.

Recently, the CIRB requested and obtained some interim relief to further develop and deploy a mediation and alternative dispute resolution strategy. This focus has proved quite beneficial in dealing with workload issues. Over two-thirds of all applications and complaints to the CIRB are now resolved through these measures. This has not only enabled adjudicators to focus on other priority matters, but also allowed the CIRB and its clients to achieve a more timely and resource efficient resolution of many matters. Clearly, the Board plans to continue with, and possibly strengthen, this strategy as one of the elements of attaining its goal of increasing the number of disposed cases and reducing its current backlog.

In the fall of 2002, the CIRB held a Round Table discussion with its major client groups, principally focused upon a consultation on the development of Practice Notes. The purpose of Practice Notes is to help clarify the procedures and practices of the Board in relation to the *Canada Labour Code* and the *Regulations* adopted by the Board in December of 2001. In essence, Practice Notes are meant to increase the accessibility and transparency of Board processes by providing common language instructions respecting the interpretation and

application of the *Code* and *Regulations*. The Practice Notes, it is expected, will make the Board's processes more easy for clients to understand and manage, and ensure that the substance of matters can be more easily and quickly addressed. They are also expected to allow pre-hearing procedures to continue to reduce the actual time required in the hearing process by ensuring that pre-hearing information discovery processes are as effective as possible and that preparation for all matters scheduled for hearing is as complete as possible.

Section V: Organization

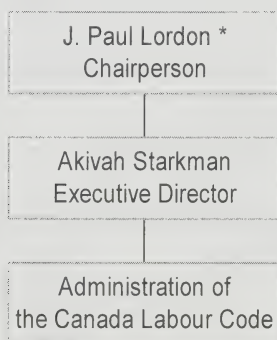
5.1 Strategic Outcome and Business Line

The Board has one strategic outcome and one business line for a total of \$12,470,000.

Business Line	Strategic Outcome	Planned Results	Related Activities	Resources (000)	(%)
Administration of the <i>Canada Labour Code</i>	effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada	decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner	<ul style="list-style-type: none"> intake and investigative services case management activities Board deliberations, public and in-camera hearings production, translation, and dissemination of Board decisions legal and research services in support of Board deliberations and court proceedings information management services and the development of mechanisms to make the Board's activities more accessible and less costly 	8,672.2	69
		successful resolution of applications and complaints through alternative dispute resolution mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> alternative dispute resolutions services 	1,485.3	12
		an involved and well-informed labour relations community	<ul style="list-style-type: none"> publication and distribution of <i>Reasons for Decision</i>, newsletters, information circulars direct consultations with clients response to <i>ad-hoc</i> inquiries from the public public access to a resource center on industrial relations and administrative law enhancement of CIRB Web site presentations by Board members and staff to the industrial relations community a new research capacity to help identify future industrial relations trends in order to facilitate both the projection of future employment relations activities and the proposition of causal relationships. This function will enable the Board to better serve its clients, while also adding to the breadth of research in our field. 	1,366.3	11

Business Line	Strategic Outcome	Planned Results	Related Activities	Resources	
				(000)	(%)
		effective <i>Regulations</i> and practices, pursuant to the revised <i>Canada Labour Code</i> and the establishment of the CIRB	<ul style="list-style-type: none"> client consultations, publications, and distribution of <i>Regulations</i> and practices 	240.9	2
		successful on-going, financial, material management and human resources services	<ul style="list-style-type: none"> provision of financial, material management and human resources services 	705.3	6
Total				12,470.0	100

5.2 Accountability



* The Canada Industrial Relations Board is an agency operating under the Minister of Labour's portfolio.

5.3 Departmental Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003*	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	12,754.0	12,470.0	11,921.0	11,243.0
Adjustments**	835.9	-	-	-
Net Planned Spending	13,589.9	12,470.0	11,921.0	11,243.0
Less: Non-respondable revenue	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
Plus: Cost of services received without charge	2,390.9	2,850.3	2,850.3	2,837.5
Net cost of Program	15,976.8	15,316.3	14,767.3	14,076.5
Full Time Equivalents	121	119	118	118

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** **Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates exercise and include Budget initiatives.**

The planned spending trend over the three-year planning period reflects the decreasing funding allocation received under program integrity.

Section VI: Annexes

6.1 Business Line - Administration of the *Canada Labour Code*

6.1.1 Business Line Objective

To contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.

6.1.2 Business Line Description

The Board has a single business line - the administration of the *Canada Labour Code*. To achieve this business line, the Board has three major service lines: adjudication, mediation and information/communication.

When differences arise between bargaining agents and employers resulting in applications to the Board that cannot be resolved through the intervention of the labour relations officers (LROs) in the regional offices, these differences are referred to the Board for adjudication. A large majority of all matters before the Board are decided based on the parties' written submissions and on the detailed investigation reports filed by the regional offices. The remainder are decided after the holding of oral public hearings at which the parties submit evidence and argument in support of their respective positions. All Board decisions are issued in writing; when the reasons for decision are issued, they are subsequently published in both official languages for the benefit of the labour relations community at large.

Mediation services are provided through the regional offices in an effort to resolve applications and complaints quickly and efficiently, while contributing to maintaining more constructive relationships between the parties. Labour relations officers and case management staff at the Board's regional offices are responsible for the processing and investigating of applications, complaints and referrals filed by the Board's clients. The LROs hold informal discussions and mediation sessions with the parties in order to resolve contentious issues. Settling complaints and disputes at the regional level eliminates the need for costly public hearings, accelerates the decision-making process, and in some instances, can avoid the unlawful shut-down of important services. Industrial relations solutions arrived at between the parties contribute to greater harmony in the workplace and win-win results for those involved.

Information/communication services are provided on an ongoing basis by the Board, management and staff who continue to be active in the labour relations community, through direct consultation with clients, by responding to *ad-hoc* enquiries, and through presentations by Board members and staff. Information concerning the Board's jurisprudence and activities is made available through the publication and distribution of *Reasons for Decision*, newsletters and information circulars. Practice notes, through consultation with the parties, are now being developed.

Information on Board Members can be found at:
www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_e.html/

To Contact the Board:

Toll-free 1-800-575-9696
TTY: 1-800-855-0511
E-mail: info@cirb-ccri.gc.ca
Web Site: www.cirb-ccri.gc.ca

Further information on how to contact the regional offices can be found at:
www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_e/html

6.2 Financial Information

Table 6.2.1: Source of Non-Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2002-03	Planned Revenue 2003-04	Planned Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06
Photocopies of decisions and material related to cases such as transcripts for hearings	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
Total Non-Respendable Revenue	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)

Table 6.2.2: Net Cost of Program for the Estimate Year

	Canada Industrial Relations Board
(\$ thousands)	
Planned Spending	12,470.0
<i>Plus: Services Received Without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2,270.5
Contribution covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	579.8
Less: Non-Respendable Revenue	(4.0)
2003-2004 Net Program Cost	15,316.3
Full Time Equivalents	119

6.2 Renseignements financiers

Tableau 6.2.1 : Source des recettes non disponibles

Prévisions de recettes 2002-03	Recettes prévues 2003-04	Recettes prévues 2004-05	Recettes prévues 2005-06
(en milliers de \$)			
Photocopies des décisions et des documents relatifs aux affaires comme les transcriptions des audiences			
(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Total des recettes non disponibles			
(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)

Tableau 6.2.2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

Conseil canadien des relations industrielles	(en milliers de dollars)	12 470,0
	Dépenses prévues	
	<i>Plus: Services reçus sans frais</i>	
	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	2 270,5
	(TPSGC)	
	Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor	579,8
Moins: Recettes non disponibles		(4,0)
Coût net du programme pour 2003-2004		15 316,3
Équivalents temps plein		119

Les renseignements concernant les membres du Conseil sont affichés à l'adresse suivante:
www.citb-ccri.gc.ca/about/members/index_f.html.

Pour communiquer avec le Conseil

Appels sans frais : 1-800-575-9696

ATS :

Countiel : info@citb-ccri.gc.ca

Site Web : www.citb-ccri.gc.ca

Pour communiquer avec nos bureaux régionaux, veuillez consulter l'adresse suivante :
www.citb-ccri.gc.ca/contact/index_f.html

Section VI : Annexes

6.1 Secteur d'activité - Administration du Code canadien du travail

6.1.1 Objectif du secteur d'activité

Favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.

6.1.2 Description du secteur d'activité

Le Conseil a un seul secteur d'activité — l'administration du *Code canadien du travail*. Ce secteur d'activité regroupe trois secteurs de services principaux : les services décisionnels, les services de médiation et les services d'information/de communication.

Lorsque les différends entre les agents négociateurs et les employeurs donnent lieu au dépôt de demandes qui ne peuvent être réglées par les agents des relations du travail (ART) dans les bureaux régionaux, ces différends sont renvoyés au Conseil aux fins de décision. Le Conseil tranche une grande majorité des affaires sur la foi des observations écrites des parties et des rapports d'enquête détaillés préparés par les bureaux régionaux. Les autres affaires sont tranchées après la tenue d'audiences publiques au cours desquelles les parties produisent des éléments de preuve et présentent des arguments à l'appui de leurs positions respectives. Toutes les décisions du Conseil sont rendues par écrit et les motifs de décision sont communiqués aux parties. Par la suite, les motifs de décision sont publiés dans les deux langues officielles pour le bénéfice du milieu des relations du travail en général.

Les services de médiation sont fournis par les bureaux régionaux en vue de régler les demandes et les plaintes de façon rapide et efficace, tout en contribuant à maintenir de bonnes relations entre les parties. Les agents des relations du travail et le personnel chargé de la gestion des affaires dans les bureaux régionaux du Conseil sont chargés de traiter les demandes, les plaintes et les renvois présentés par les clients du Conseil et de faire enquête à leur sujet. Les ART organisent des discussions informelles et des séances de médiation avec les parties afin de régler les questions litigieuses. Le fait de régler les plaintes et les différends au niveau régional élimine la nécessité de tenir des audiences publiques coûteuses, accélère le processus décisionnel et, dans certains cas, peut éviter l'interruption illégale de services importants. Les solutions qui sont trouvées sans l'intervention d'un tiers favorisent davantage l'harmonie au travail et sont bénéfiques pour toutes les parties intéressées.

Les services d'information et de communication sont assurés de façon continue par le Conseil, la direction et le personnel, qui jouent un rôle actif au sein du milieu des relations du travail, à l'occasion de consultations de la clientèle et de présentations par les membres et le personnel du Conseil, et qui répondent à des demandes de renseignements particulières. La publication et la distribution des *Motifs de décision*, des bulletins et des circulaires fournissent aussi de l'information au sujet de la jurisprudence du Conseil et de ses activités. Des Avis de pratique sont en voie d'élaboration en consultation avec les parties.

5.3 Dépenses prévues

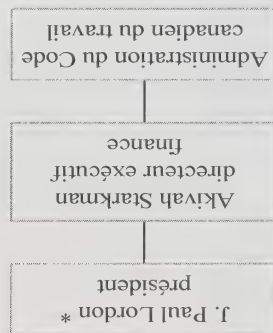
	(en milliers de \$)			
Prévisions de dépenses 2002-2003*	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	12 754,0	12 470,0	11 921,0	11 243,0
Rajustements**	835,9	--	--	--
Coût net du programme	13 589,9	12 470,0	11 921,0	11 243,0
Moins : Recettes non disponibles	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Plus : Coûts des services reçus sans frais	2 390,9	2 850,3	2 850,3	2 837,5
Total net des dépenses prévues	15 976,8	15 316,3	14 767,3	14 076,5
Équivalents temps plein	121	119	118	118

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements visent à tenir compte des approbations obtenues depuis le Budget principal des dépenses et incluent les initiatives budgétaires.

La tendance observée en matière de dépenses prévues pour la période de planification de trois ans correspond à la diminution des fonds alloués en vertu de l'intégrité des programmes.

* Le Conseil canadien des relations industrielles est une agence relevant du portefeuille de la ministre du Travail.



5.2 Responsabilisation

Secteur d'activité	Résultat stratégique	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (000) (%)	Total
		un Règlement et des pratiques efficaces conformément à la version amendée du Code canadien du travail et à la création du CCRI	• consultations avec la clientèle, publications et diffusion du Règlement et des pratiques	240,9 2	
		des services des finances, de gestion du matériel et des ressources humaines assurés de façon efficace et continue	• prestation de services des finances, de gestion du matériel et des ressources humaines	705,3 6	
					12 470,0 100

Section V : Organisation

5.1 Résultat stratégique et secteur d'activité

Le Conseil a un résultat stratégique et un secteur d'activité pour un total de 12 470 000 \$.

Secteur d'activité	Résultat stratégique	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (000) (%)
administration du Code canadien du travail	relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de Parlement du Canada	des décisions au sujet des demandes et des plaintes rendues de façon juste, rapide et économique	<ul style="list-style-type: none">• services d'évaluation et d'enquête• activités de gestion des affaires• délibérations du Conseil, audiences publiques et à huis clos• production, traduction et diffusion des décisions du Conseil• services juridiques et services de recherche à l'appui des délibérations du Conseil et des actions en justice• services de gestion de l'information et élaboration de mécanismes pour rendre les activités du Conseil plus accessibles et moins onéreuses	8 672, 2 69
	le règlement de demandes et de plaintes par l'application d'autres modes de règlement des différends	<ul style="list-style-type: none">• autres modes de règlement des différends		1 485,3 12
	un milieu des relations du travail impliqué et bien informé	<ul style="list-style-type: none">• publication et distribution des <i>Motifs de décision</i>, des bulletins et de circulaires• consultations directes avec la clientèle• réponse aux demandes de renseignements spéciales du grand public• accès du grand public à un centre de ressources sur le droit du travail et le droit administratif• amélioration du site Web du CCRI• présentations par les membres du Conseil et le personnel au milieu des relations du travail• un nouveau service de recherche permettant de se tenir au fait des tendances dans le secteur des relations industrielles afin de faciliter la projection d'activités liées aux relations en matière d'emploi et la proposition de rapports de cause à effet. Cet outil permettra au Conseil de mieux servir ses clients et d'élargir l'éventail des recherches effectuées dans le domaine.	1 366,3 11	

organisationnelle engendrées par la mise en œuvre de tels programmes, aussi modestes soient-elles, devraient nous aider à atteindre nos objectifs.

Récemment, le CCRI a demandé et obtenu la mise en place de quelques mesures provisoires qui lui permettront de pousser plus avant l'élaboration et l'instauration d'une stratégie de médiation et d'une stratégie axée sur d'autres modes de règlement des différends. Cette orientation s'est révélée des plus bénéfiques au niveau des questions relatives à la charge de travail. Plus des deux tiers de toutes les demandes et plaintes soumises au Conseil sont maintenant résolues au moyen de telles mesures. En plus de permettre au corps décisionnel de se concentrer sur d'autres questions prioritaires, cela a permis également au CCRI et à ses clients de régler de nombreuses affaires plus rapidement grâce à une utilisation plus efficace des ressources. De toute évidence, le Conseil prévoit maintenir et peut-être même renforcer cette stratégie, qui constitue l'un des facteurs qui lui permettront d'atteindre son objectif : hausser le nombre d'affaires tranchées et réduire l'arriéré actuel.

À l'automne de 2002, le CCRI a tenu une table ronde avec ses principaux groupes de clients, principalement sur l'élaboration d'Avis de pratique. L'objet des Avis de pratique est d'aider à clarifier les procédures et les pratiques du Conseil relativement au *Code canadien du travail* et au *Règlement* adopté par le Conseil en décembre 2001. Essentiellement, les Avis de pratique sont destinés à accroître l'accessibilité et la transparence des processus du Conseil en offrant des directives en langage commun sur l'interprétation et l'application du *Code* et du *Règlement*. On s'attend à ce que, grâce aux Avis de pratique, les clients puissent plus facilement comprendre et gérer les processus du Conseil, et à ce que l'on puisse s'attaquer plus facilement et plus rapidement au fond des affaires. On s'attend également à ce que ces Avis de pratique permettent que les procédures préparatoires continuent de réduire le délai réellement requis dans le cadre du processus d'audience en faisant en sorte que les procédures de communication d'informations préalables à l'audience soient aussi efficaces que possible et que la préparation de toutes les affaires mises au rôle soit aussi complète que possible.

Tableau 2 - Audiences du CCRI

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003*
Nombre de rencontres à huis clos	560	794	984	1086	1028
Nombre de jours d'audience	287	360	386	418	501

* Données fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre)

Nos plans et nos efforts visant à améliorer l'efficacité du Conseil dans l'ensemble et à atteindre les objectifs du programme « Gouvernement en direct » visent notamment l'amélioration du système de technologie de l'information du Conseil. À cet égard, le Conseil a lancé un projet interne appelé Horizon 2004; il s'agit d'un plan dynamique, appuyé par une technologie de pointe, qui devrait nous permettre d'améliorer notre mode de gestion et de mise en commun de l'information et de communiquer plus efficacement pour mieux servir nos clients.

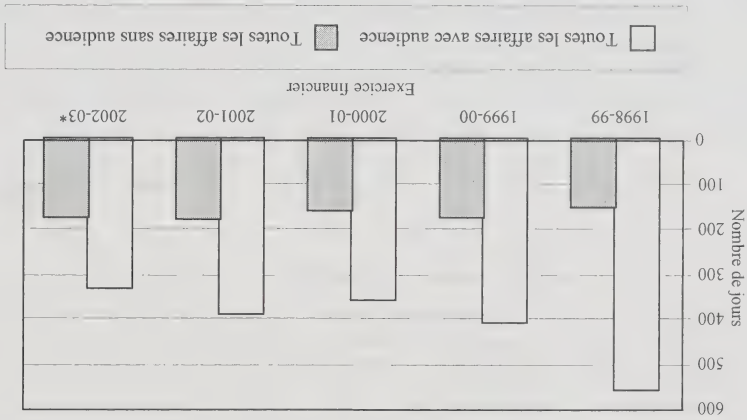
Les principaux éléments du projet Horizon 2004 sont les suivants :

- Le renouvellement complet du système de gestion des affaires et de recherche documentaire (GARD), qui est le principal système administratif du Conseil et qui remplacera le système actuel, devenu désuet. Les principaux éléments du nouveau système en sont à leur deuxième année de conception et devraient être fonctionnels d'ici la fin du mois de juin 2004. Une fois mis au point, le nouveau système de gestion des affaires offrira également un soutien complet à la gestion électronique de la correspondance et des documents liés aux affaires. La mise en place de ce système vise à améliorer l'efficacité du Conseil en matière de gestion des affaires.
- La création d'un accès sûr à distance (ASD) aux systèmes et aux bases de données du Conseil pour permettre aux membres du Conseil de travailler même lorsqu'ils doivent effectuer de longs déplacements.
- La mise au point du site intranet du Conseil dans le but d'offrir aux membres et au personnel tous les outils requis pour échanger l'information dont ils ont besoin pour travailler plus rapidement et plus efficacement.
- La mise au point du site Internet du Conseil dans le but d'offrir à ses clients un éventail accru d'information pertinente et de services en ligne.

Pour assurer la meilleure gestion et la meilleure gouvernance possibles, le Conseil s'est récemment joint à un projet de vérification interne et de modernisation de la fonction de contrôleur chapeauté par le Conseil du Trésor. Un certain nombre d'activités d'évaluation seront entreprises au cours des mois à venir, et un plan d'action devrait être mis en place au début de l'exercice 2003-2004. Le Conseil s'attend à ce que ce programme lui permette en bout de piste, dans la mesure du possible, de mieux gérer ses ressources. Bien que notre évaluation actuelle indique que la demande pour nos services excède quelque peu notre capacité de fournir ces services, toutes les améliorations au niveau de notre efficacité

améliorations au niveau de la gestion des affaires, comme l'utilisation des conférences préparatoires, a permis au Conseil d'accélérer le règlement des affaires et de réduire le temps consacré aux audiences et aux déplacements. C'est ce qu'illustre le graphique 4, qui démontre que le délai moyen du traitement des affaires nécessitant la tenue d'une audience a diminué considérablement en passant de 559 jours en 1998-1999 à 332 jours au cours des huit premiers mois (avril à novembre) de 2002-2003. Si le délai requis pour traiter les affaires nécessitant une audience a diminué radicalement, le délai de traitement moyen des affaires ne nécessitant pas d'audience est demeuré à peu près stable depuis 1998-1999. Le Conseil continuera d'avoir recours à ces mesures pour surveiller et rationaliser le traitement et le règlement des affaires, bien qu'il estime que les améliorations à venir, le cas échéant, seront peut-être plus modérées. Il y a lieu de noter que, si le délai moyen de traitement des affaires dominant lieu à une audience a diminué, le nombre total de rencontres à huis clos et de jours d'audience a augmenté de 84 pour cent et de 75 pour cent respectivement depuis la création du CCRI (voir le tableau 2). Il est important d'également de noter que, grâce à des procédures et à des conférences préparatoires sur les affaires, le Conseil a réussi à réduire considérablement le temps d'audience requis pour de nombreuses affaires.

Graphique 4 – Délai de traitement



* Les données sont fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre).

Section IV : Plans et priorités par résultat stratégique

4.1 Résumé

L'unique résultat stratégique du Conseil consiste à favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada, en interprétant et en appliquant le *Code* de manière à favoriser et à encourager la pratique des libres négociations collectives et le règlement positif des différends. Pour atteindre ce résultat stratégique, le CCRl s'applique à régler les différends qui opposent les parties au pays de manière équitable et rapide.

À cette fin, le Conseil mise toujours sur la transparence et sur la prise de décisions responsables, et cela ne changera pas. Toutefois, la priorité numéro un du Conseil au cours des années à venir sera de réduire le temps qu'il met à rendre des décisions et, plus particulièrement, de réduire considérablement l'arrière d'affaires non réglées qui subsiste depuis 1998-1999. Cette priorité a été établie au terme d'une consultation étroite avec les groupes de clients du Conseil³. Ce sont eux qui ont formulé cette priorité, et ils y souscrivent sans réserve.

Pour répondre à cette priorité, le Conseil devra mettre l'accent surtout sur les questions générales d'efficacité organisationnelle actuelle dans le cadre de la prestation de ses services, afin de tirer le maximum des ressources dont il dispose déjà. En outre, le Conseil devra déterminer le niveau de ressources dont il a besoin pour maintenir le niveau de service qu'on exige de lui. Les activités qu'il entreprendra pour réaliser son objectif sont expliquées ci-après.

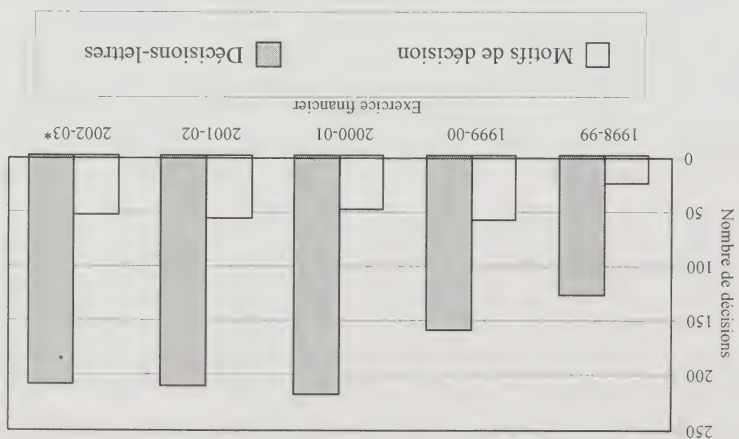
4.2 Détails

Le Conseil a récemment installé des appareils de vidéoconférences dans tous ses bureaux partout au Canada. À ce jour, il a utilisé avec succès cette ressource pour ses besoins internes seulement, se familiarisant peu à peu avec l'utilisation efficace de la technologie. Dans l'année qui vient, cependant, il prévoit utiliser les vidéoconférences dans le cadre des procédures externes, ce qui le rendra plus accessible à ses clients et permettra d'accélérer le déroulement de ses processus, de réduire le temps perdu à se déplacer et de procéder plus rapidement à la mise au rôle et à l'audition des affaires nécessitant un traitement urgent.

L'une des dispositions incluse dans les modifications apportées au *Code canadien du travail* en 1999 permet au Conseil de trancher certaines affaires dont il est saisi sans tenir d'audience. À mesure que sa charge de travail s'est alourdie, le Conseil a graduellement accru son recours à des instances et à des audiences à huis clos en se fondant sur les documents et les observations écrites au dossier. Cette mesure, jumelée à d'autres

³ Plus particulièrement, le Conseil a tenu une table ronde avec ses principaux clients à l'automne de 2002, au cours de laquelle ceux-ci ont indiqué qu'ils souhaitaient ardemment que les affaires soumises au Conseil soient traitées encore plus rapidement.

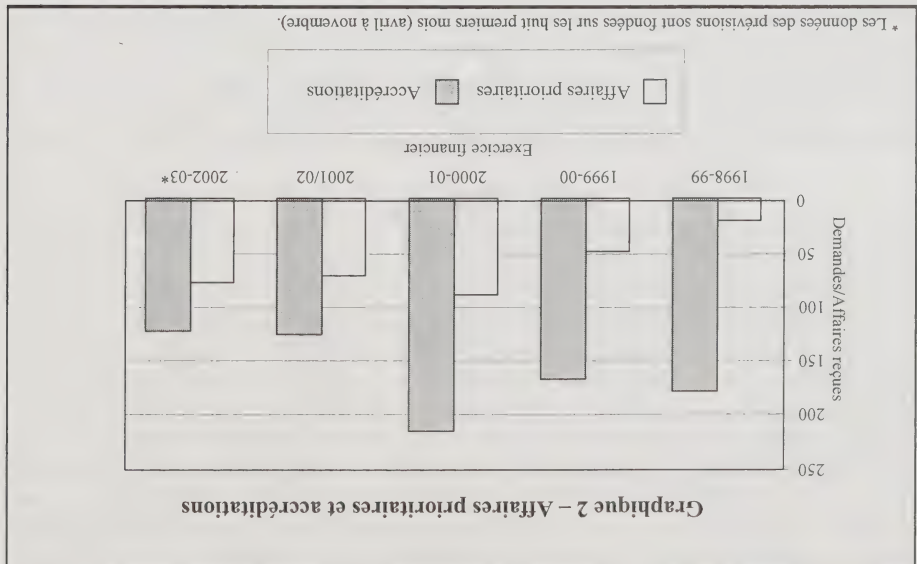
Graphique 3 - Décisions



* Les données des prévisions sont fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre).

L'incertitude découlant des nouvelles dispositions législatives adoptées en 1999 a eu elle aussi une incidence sur la charge de travail au cours des quatre premières années d'activités du CCRI. Ne disposant d'aucune jurisprudence sur les nouvelles dispositions, les parties ont été des plus enclines à porter des affaires litigieuses en justice plutôt que d'en régler un bon nombre. Le Conseil a donc dû, dans un nombre accru d'affaires, interpréter et appliquer des dispositions du *Code* qui ont été révisées et/ou ajoutées dans les modifications de 1999, ce qui a engendré une jurisprudence beaucoup plus volumineuse du Conseil.

La tendance récente du Conseil à rédiger des motifs de décision et des décisions-lettres plus détaillés en raison de l'adoption des nouvelles dispositions et de sa charge de travail accrue est illustrée au graphique 3. L'exercice 1998-1999 fait état de manière générale de la tendance observée au CCRT, tandis que les exercices subséquents rendent compte de l'expérience du CCRI. Ce dernier a dû plus que doubler, en moyenne, le nombre de motifs de décision plus détaillés qu'il rédige annuellement par rapport à ce que faisait son prédécesseur, et il a dû rendre presque deux fois plus de décisions-lettres.



² Ce sont notamment les demandes d'ordonnances provisoires, les demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil en cour, les renvois au Conseil ordonnés par le ministre sous le régime de l'article 80, du paragraphe 87.4(5) ou de l'article 107 du *Code*, les demandes de déclaration d'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out, les demandes de déclaration de grève illégale ou de lock-out illégal et les plaintes de pratiques déloyales de travail concernant l'utilisation de travailleurs de remplacement et les congédiements pour activités syndicales.

Bien que les affaires prioritaires soient généralement traitées rapidement et que le Conseil prête une attention particulière à celles qui sont plus anciennes, ce qui réduit par le fait même l'âge moyen des affaires en instance, plus de 200 affaires de plus d'un an n'ont pas encore été réglées. De plus, il se révèle de plus en plus difficile pour le Conseil de continuer à accorder rapidement priorité aux affaires urgentes tout en continuant à réduire le temps requis pour mettre au rôle des affaires moins urgentes et pour les examiner.

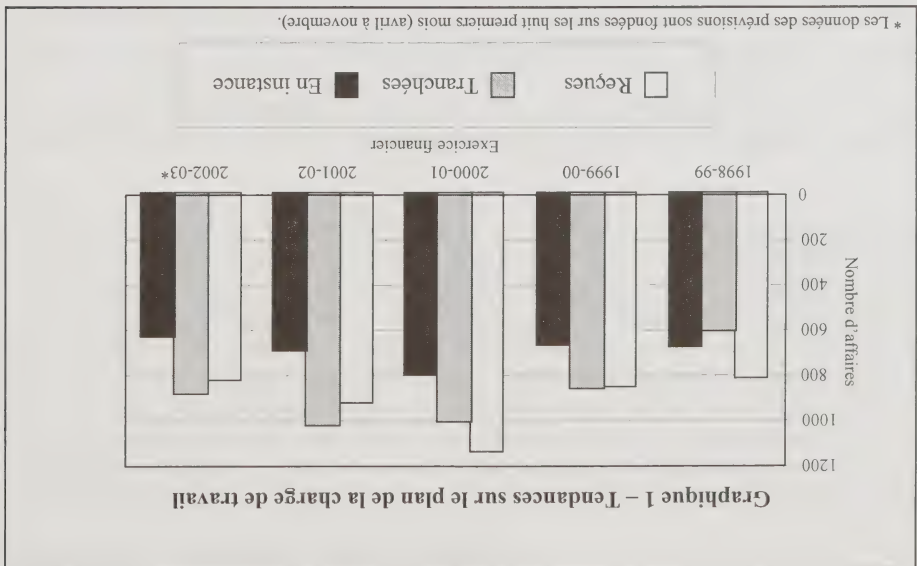
L'article 14 du *Règlement* du Conseil énumère les types d'affaires² qui doivent être traitées de manière expéditive et en priorité; donc, les étapes de la mise au rôle, de l'audition et de la décision de ces affaires passent devant d'autres éléments de la charge de travail du Conseil. De plus, le Conseil doit traiter et examiner en priorité les demandes d'accréditation ainsi que toute autre affaire dont le règlement tardif pourrait signifier un risque important de difficultés au niveau des relations industrielles ou qui est assortie d'autres facteurs identifiables nécessitant un traitement dans les moindres délais. La conséquence obligeatoire de l'établissement de priorités est le report d'autres affaires moins urgentes. Les contraintes au niveau de la mise au rôle, qui découlent du volume et de l'établissement de priorités, peuvent rendre difficile la tâche de régler les affaires très longues et très complexes dans les plus brefs délais. Le graphique 2 indique le nombre d'affaires prioritaires visées à l'article 14 du *Règlement* et le nombre de demandes d'accréditations reçues de 1998-1999 à 2002-2003.

À la suite de la proclamation des modifications apportées au *Code* le 1^{er} janvier 1999, la capacité décisionnelle du CCRJ a graduellement pris de l'ampleur sur le plan tant du nombre que de l'expérience. Le graphique 1 indique une capacité sans cesse accrue du corps décisionnel de traiter des affaires et une amélioration constante du rendement du Conseil au niveau du règlement des affaires. Pour la deuxième année consécutive, ce dernier a réglé un nombre un peu plus élevé d'affaires qu'il n'en a reçues. Toutefois, étant donné le nombre assez élevé de nouvelles affaires et la complexité d'un bon nombre d'entre elles, cette amélioration du rendement n'est pas encore suffisamment marquée pour éliminer l'arrière des affaires ou pour permettre la mise au rôle et le règlement rapides de toutes les nouvelles affaires. En conséquence, et bien que l'on s'attende à ce que le nombre d'affaires en instance soit ramené à 629 à la fin de 2002-2003 par rapport au sommet de 800 atteint en 2000-2001, il faudra attendre un bon moment avant que l'arrière des affaires soit éliminé au rythme auquel les décisions sont rendues à l'heure actuelle.

* Données fondées sur les huit premiers mois (avril à novembre)

Affaire	1999-2000		2000-2001		2001-2002		2002-2003*	
	Nbre d'affaires	Jours d'audience	Nbre d'affaires	Jours d'audience	Nbre d'affaires	Jours d'audience	Nbre d'affaires	Jours d'audience
Examen de la structure d'une unité de négociation	4	33	13	40	24	139	15	126
Employeur unique	11	58	17	44	22	93	33	150
Vente d'entreprise	7	37	12	40	18	75	26	93
Maintien d'activités	4	14	7	25	9	43	15	60
Total	26	142	49	149	73	350	89	429

Tableau 1 - Jours d'audience pour les affaires plus complexes



Section III : Aperçu de la planification

Les dernières années ont été parsemées de défis pour le CCRI. Nombre d'entreprises qui relèvent de sa compétence n'ont pas encore fini de s'adapter aux conditions économiques qui façonnent chacun de leur secteur ainsi qu'aux phénomènes de la rationalisation et de la restructuration. Les tensions qui en découlent au niveau des relations industrielles persistent, et la volonté de modifier les structures de négociation dans les entreprises et les secteurs d'activité pour tenir compte des circonstances qui ne cessent de changer ne se dément pas. Ces contraintes, auxquelles se sont ajoutées l'adoption de modifications au *Code canadien du travail* (le *Code*) et la mise sur pied du Conseil en 1999, qui a alors obtenu de nouveaux pouvoirs et de nouvelles responsabilités comparativement à ceux que possédait son prédécesseur, ont eu une incidence appréciable sur la charge de travail et les procédures du CCRI.

Le terrain qu'ont permis de gagner les modifications au *Code* adoptées en 1999 en permettant au CCRI d'agir plus rapidement a été complètement perdu du fait de l'adoption d'autres mesures législatives, qui ont entraîné l'augmentation de la charge de travail du Conseil et la complexité de ses processus. L'augmentation appréciable du nombre d'affaires à trancher jumelée à la complexité accrue des affaires a créé un contexte dans lequel le traitement, l'audition et le règlement de certaines affaires doivent obtenir priorité, ce qui signifie nécessairement le report de certaines autres affaires.

Le graphique 1 fait état des tendances constatées au niveau de la charge de travail du CCRI et de son prédécesseur, le Conseil canadien des relations du travail (CCRT), depuis l'exercice 1998-1999. Bien que le nombre prévu d'affaires reçues par le Conseil pour l'exercice 2002-2003¹ devrait être inférieur au sommet atteint en 2000-2001, nous sommes toutefois préoccupés du fait que l'exercice 2001-2002 indique davantage ce que sera la norme fondamentale du volume d'affaires au cours des années à venir. De plus, du fait de la nature de plus en plus complexe des affaires et du délai requis pour les traiter, le nombre d'affaires réglées devrait diminuer quelque peu également au cours de l'exercice 2002-2003 par rapport aux niveaux atteints en 2000-2001 et en 2001-2002. Ainsi que le montre le tableau 1, le nombre de jours d'audience requis pour traiter des affaires plus complexes devrait connaître une véritable explosion en 2002-2003 et s'élever à 429, ce qui est trois fois plus qu'en 1999-2000. Ce facteur ne peut qu'avoir une incidence sur le nombre d'affaires que le Conseil peut trancher avec une capacité donnée en matière décisionnelle. Il est à noter que les jours d'audience nécessaires pour traiter des affaires plus complexes représentent environ 85 pour cent du nombre total de jours d'audience, soit 501, prévus pour 2002-2003, alors qu'ils représentaient moins de 40 pour cent du nombre total de jours d'audience en 1999-2000 et 2000-2001. Les affaires moins complexes sont traitées, dans une proportion de plus en plus grande, par le personnel du Conseil dans le cadre d'un travail d'enquête soigné, suivi d'audiences à huis clos donnant lieu à des décisions fondées sur la documentation et les observations écrites des parties (voir le tableau 2, page 15).

¹ Les données statistiques des prévisions pour 2002-2003 sont fondées sur les renseignements obtenus d'avril à novembre 2002.

Section II : Raison d'être

Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif dont le mandat est de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada. À cet égard, le Conseil interprète et applique les parties pertinentes du *Code canadien du travail* de manière à favoriser et à encourager la pratique des libres négociations collectives et le règlement positif des différends. Il met ces règles en pratique aux fins de l'accréditation de syndicats, des enquêtes sur les plaintes de pratiques déloyales de travail, des ordonnances d'interdiction dans les cas de grèves et de lock-out illégaux, des décisions sur des questions de compétence et de l'examen de situations complexes engendrées par la fusion de sociétés ou la vente d'entreprises.

1.2 Déclaration de la direction

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004

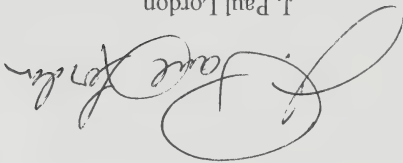
Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Conseil canadien des relations industrielles.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées aux fins de l'établissement du RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de reddition de comptes (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs accordés.



J. Paul Lordon
Président

le 12 février 2003

d'affaires accumulées. Toutefois, le défi auquel le Conseil doit maintenant faire face à cet égard est sa volonté d'atteindre un niveau de qualité élevé en matière décisionnelle. L'examen soigné des circonstances complexes au moyen de la présentation d'éléments de preuve, l'analyse sérieuse d'arguments de droit complexes et l'application uniforme et adaptée du *Code* et de la jurisprudence du Conseil sont les éléments essentiels d'un rendement exemplaire du Conseil.

Section I : Messages

1.1 Message du président

Depuis la création du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) en janvier 1999, il y a eu une augmentation constante du nombre et de la complexité des affaires reçues. Le nombre prévu à cet égard pour l'exercice 2002-2003 a chuté par rapport au sommet atteint en 2000-2001, mais la nature de plus en plus complexe des affaires et le délai requis pour les traiter sont venus annuler l'effet de cette réduction à court terme du volume d'affaires. Toutefois, le Conseil et son corps décisionnel ne cessent d'améliorer leur rendement, le nombre d'affaires tranchées étant supérieur à celui des affaires reçues pour la deuxième année consécutive. Bien que cela ait entraîné une réduction de 9,5 pour cent du nombre d'affaires en instance, il faudra encore un bon moment avant que l'arriéré des affaires puisse être éliminé compte tenu des niveaux actuels de ressources en matière décisionnelle.

Le CCRI a tenté de répondre aux pressions exercées par la charge de travail accrue en prenant des mesures administratives et structurelles qui se sont soldées par un succès appréciable. Le Conseil a insisté surtout sur une utilisation efficace de son temps et de ses ressources grâce à des processus préparatoires dynamiques et à une gestion soignée des affaires. Encore aujourd'hui, ces mesures sont soutenues par l'affectation des ressources par le Conseil du Trésor afin que le Conseil puisse renouveler ses systèmes de gestion des affaires et autres systèmes d'information désuets, élaborer et mettre en œuvre des services de vidéoconférences dans les bureaux régionaux et ajouter des effectifs au personnel indispensable de première ligne.

Le Conseil poursuit les consultations avec ses clients afin de discuter de l'adoption d'autres mesures susceptibles d'accélérer davantage le traitement des affaires. C'est à cette fin que le Conseil en est venu à élaborer et à mettre en pratique une stratégie de médiation et une stratégie axée sur d'autres modes de règlement des différends dont les résultats sont très encourageants. En outre, lors d'une table ronde tenue à l'automne de 2002, le Conseil a consulté ses principaux clients sur l'amélioration de ses procédures au moyen d'Avis de pratique, lesquels sont destinés à accroître tant l'efficacité que la transparence de ses instances et de ses processus. La version finale des Avis de pratique sera publiée au cours de l'exercice 2003-2004.

De façon générale, les consultations tenues auprès de la clientèle ont révélé une satisfaction au niveau des efforts du Conseil et des résultats atteints et, de façon plus particulière, au niveau des procédures préparatoires dynamiques que le Conseil a mises de l'avant pour garantir une utilisation aussi efficace que possible du temps d'audience. La clientèle a malgré tout exprimé le souhait que les affaires soient traitées encore plus rapidement.

Ce sera là un objectif principal du CCRI en 2003-2004. Le Conseil poursuivra la mise en place de sa stratégie de renouvellement de la technologie de l'information et poussera davantage l'examen de ses processus administratifs dans le but de réduire encore le nombre

Table des matières

Section I : Messages

1.1	Message du président	1
1.2	Déclaration de la direction	3

Section II : Raison d'être

Section III : Aperçu de la planification

Section IV : Plans et priorités par résultat stratégique

4.1	Résumé	13
4.2	Détails	13

Section V : Organisation

5.1	Résultat stratégique et secteur d'activité	17
5.2	Responsabilisation	18
5.3	Dépenses prévues	19

Section VI : Annexes

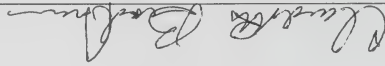
6.1	Secteur d'activité	21
6.1.1	Objectif du secteur d'activité	21
6.1.2	Description du secteur d'activité	21
	Pour communiquer avec le Conseil	22
6.2	Renseignements financiers	23

Conseil canadien des
relations industrielles

Budget des dépenses
2003-2004

Rapport sur les plans et
les priorités

Approuvé :



L'honorable Claudette Bradshaw

Ministre du Travail

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-28
ISBN 0-660-62240-8



Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>


Catalogue No.: BT31-2/2004-III-100
ISBN: 0-660-62241-6

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

2003-2004
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Claudette Bradshaw', is written over a horizontal line.

Honourable Claudette Bradshaw
Minister of Labour

Table of Contents

Section I:	Chairperson's Message and Management Representation Statement	
	Message from the Chairperson	1
	Management Representation Statement	2
Section II:	Raison d'être	
	Raison d'être	3
	Planning Overview	3
Section III:	Plans and Priorities by Strategic Outcome	
	Summary	5
	Details	5
	Performance Measures	7
	Table 1: Departmental Planned Spending	9
Section IV:	Organisation	
	Accountability	10
Section V:	Annexes	
	Table 2: Net Cost of Program for Estimates Year	11
	Statute and Regulations	12
	References	12
	Publications	12
	The Tribunal's Statutory Responsibilities	13

Section I: Chairperson's Message and Management Representation Statement

Message from the Chairperson

I am pleased to present the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* for the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal. This report reflects the experience that the Tribunal has gained since it began its operations in 1995, and outlines its intended direction for the next three years.

The Tribunal will continue to fulfill its statutory mandate: determining sectors of cultural activity suitable for collective bargaining; certifying artists' associations to represent self-employed artists working in these sectors; and resolving complaints of unfair labour practices in contravention of the *Status of the Artist Act*. Initiatives aimed at assisting artists and producers in resolving their differences and taking advantage of the benefits of the *Act* are ongoing.

The Tribunal provides descriptive documents and useful information to its clients. These products will be complemented by the Tribunal's comprehensive website. Artists, producers, representatives of their associations, as well as Canadians and others around the globe interested in artistic matters, can access the website for detailed and timely information on all the Tribunal's activities.

The *Act* requires that the Minister of Canadian Heritage, in consultation with the Minister of Labour, review the provisions and operations of the *Status of the Artist Act* in 2002. Should the review of the *Act* result in legislative amendments, the Tribunal will respond to any changes with respect to its responsibilities to its clients.

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal remains firmly committed to the development and maintenance of constructive professional relations among artists, artists' associations, producers, and producers' associations and will continue to contribute to the economic and social well-being of its client community. The goal of this work is to achieve a thriving and successful cultural sector in Canada.

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

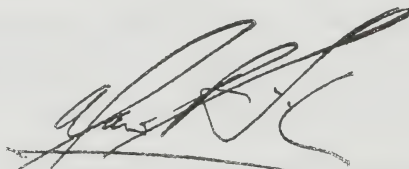
Report on Plans and Priorities 2003-2004

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the Tribunal's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David P. Silcox', written over a horizontal line.

David P. Silcox
Chairperson and Chief Executive Officer
February 12, 2003

Section II - Raison d'être

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal administers Part II of the *Status of the Artist Act* (the *Act*), which regulates professional relations between self-employed artists and federally regulated producers.

The Tribunal's statutory mandate is:

- to define the sectors of cultural activity subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining;
- to certify artists' associations to represent independent entrepreneurs working in these sectors;
- to hear and decide complaints of unfair practices filed by artists, artists' associations and producers; and
- to prescribe appropriate remedies for contraventions of the *Status of the Artist Act*.

Planning Overview

The *Status of the Artist Act* was enacted in 1992 to recognize the important role that artists play in Canadian society and to provide mechanisms to improve the socio-economic status of self-employed artists.

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal is the independent, quasi-judicial agency created to assist in the achievement of these aims. In addition to interpreting and applying the legal framework for collective bargaining between self-employed artists and producers in the federal jurisdiction, the Tribunal encourages constructive professional relations between producers and artists' associations.

The *Act* defines artists as independent contractors who are authors within the meaning of the *Copyright Act*, directors, performers, or other professionals who contribute to the creation of a production. Federal producers include all broadcasting undertakings under the jurisdiction of the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, all federal government departments and the majority of federal agencies and crown corporations. By following the procedures set out in the *Act*, associations representing self-employed artists can receive certification from the Tribunal which grants them legal status and the exclusive right to negotiate with producers for the purpose of entering into scale agreements. These agreements specify the minimum terms and conditions to which a producer must adhere when engaging the services of, or commissioning work from, a self-employed professional artist in a particular sector.

Improving the social-economic well-being of the artistic community through the successful negotiation of scale agreements between the parties supports the important goal of a stable and successful cultural sector in Canada.

Section III - Plans and Priorities by Strategic Outcome

Summary:

The Tribunal's activities have one strategic outcome: to encourage constructive professional relations between self-employed artists and producers in the federal jurisdiction.

To achieve this outcome, the Tribunal will focus on the following ongoing key priorities for the planning period:

- to process applications, complaints and other matters and to make decisions promptly, professionally and in a cost-sensitive manner;
- to inform and assist artists and producers in resolving differences and taking advantage of the benefits of the *Status of the Artist Act*;
- to inform Canadians of the Tribunal's work; and
- to manage resources efficiently and with accountability.

Details:

Strategic Outcome: (Total Planned Spending - \$1,789,000)

The Tribunal will realise its strategic outcome and priorities by providing fair, prompt, professional and cost-effective adjudicative services. Enhancing the strong research capacity in the Tribunal Secretariat will continue to ensure that the Tribunal's decisions reflect the realities of the client community and the changing environment affecting artists.

Producers and artists' associations will continue to be encouraged to resolve as many differences as possible prior to a hearing. When appropriate, staff of the Tribunal Secretariat will investigate the situation and provide mediation assistance. This informal approach to resolving differences will reduce the number of hearings and panel decisions and save time and money for the Tribunal and its clientele.

Artists' associations are for the most part small, have limited financial resources and have little or no experience in labour relations. Because they lack sufficient time and resources, artists' associations have expressed the desire to negotiate with associations of producers rather than with individual producers. As well, many government producers would prefer to designate one department as the lead negotiator. The Tribunal will continue to encourage the parties to discuss this strategy since it may, ultimately, facilitate the bargaining process and make it more cost-effective.

As reported in our 2002-2003 *Report on Plans and Priorities*, under the provisions of the *Status of the Artist Act*, a mandatory review of the *Act* is required seven years after it comes into full effect. In 2002, this review was conducted by the Department of Canadian Heritage in consultation with the Department of Human Resources Development Canada. The Tribunal and its Secretariat contributed background information and, when requested, provided its own views on the operation and provisions of the *Act*. Artists' associations and producers had the opportunity to make their views known and legislators will subsequently decide whether to take any action based on recommendations resulting from this process. The Tribunal will respond to any changes with respect to its responsibilities that result from this review to better serve its client community.

To assist our client community, the Tribunal Secretariat offers diverse information products and services tailored to the specific needs of artists' associations and producers. In keeping with these outreach activities, if the review of the *Act* results in legislative amendments, the Tribunal Secretariat will organize client information sessions to ensure that they are aware of any changes respecting their rights, roles, responsibilities and obligations under the *Act*. These will be complimented by the publication of timely information bulletins, reports and other materials, and the continued enhancement of the Tribunal's website. In addition to being a resource for the Tribunal's clientele, the website provides detailed information on the Tribunal's activities to Canadians as well as to people from around the world interested in artistic matters. The website, which is found at www.capprt-tcrpap.gc.ca, has been modified to meet the requirements of the Government on Line initiative.

Since its inception, the Tribunal has endeavoured to use procedures that are fair and transparent and there have been several amendments made to its procedures based on consultations with clients. Early in fiscal year 2003-2004, the Tribunal's procedural regulations will be pre-published in the *Canada Gazette* for comment and it is expected that they will be formally in place later that year. A plain language guide to the Tribunal's procedures and a handbook for unrepresented parties who appear before the Tribunal, are expected to be published towards the end of the fiscal year.

The Tribunal is committed to the efficient and economical management of its resources. As part of the Modern Comptrollership Initiative, the Tribunal along with three other small quasi-judicial agencies, formed a cluster group and conducted capacity assessments related to establishing modern comptrollership within each organisation. The Tribunal's Comptrollership Capacity Assessment sets the groundwork for the formulation of a detailed plan and priorities to implement modern comptrollership over the next two to three years. This assessment is found on the Tribunal web site at www.capprt-tcrpap.gc.ca/pubs/comptrollership/assessment-e.pdf

Demands on the Tribunal's human and financial resources continue to come from several sources: the creation of new bargaining relationships following certification orders granted by the Tribunal, a rise in the number of notices to bargain that result from these

certification orders, increasingly complex applications for certification, and complaints. However, the Tribunal has no control over the level of its caseload. This depends entirely on the demands of the client community. Proper resource management is made more difficult in this situation. In the years when the caseload is less than projected, surplus funds are returned to the Consolidated Revenue Fund.

Performance Measures

The Tribunal has several performance measures that assist in monitoring whether our strategic outcome and key priorities are on track. These measures are currently under review to ensure that they are the most accurate, appropriate, and affordable indicators of the Tribunal's effectiveness. The rationale for any changes to the performance measures will be explained in subsequent Estimates reporting documents.

While measuring constructive professional relations can be challenging, the Tribunal presently monitors progress towards this goal in several ways. An effective measure is the percentage of complaints resolved without a hearing. The target for this performance measure is a minimum of 50 percent of complaints resolved without a hearing. Another indicator of constructive professional relations is the successful negotiation of first agreements. This is measured by whether certified artists' associations have negotiated at least one new scale agreement within five years of certification by the Tribunal. A third indicator is greater recognition and improved wages and working conditions for artists and a stable and predictable working environment for both artists and producers. As reported in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities, the achievement of this result is expected to be quantifiable in two to three years when more first agreements have been signed by artists' associations and producers. Results will be determined in large part through client consultations.

Prompt and competent handling of cases is a key ongoing priority. The time to process applications for certification from the receipt of a completed application to the date that the Tribunal renders a decision (maximum 300 calendar days), and the time that reasons for decision are issued after a hearing has concluded (maximum 35 days), are the performance measures currently in place. To measure the Tribunal's competence in dealing with cases, it uses the results of judicial review as an indicator. It is expected that less than 50 percent of applications for judicial review will be granted by the courts.

The Tribunal has always taken very seriously its responsibility to ensure that artists' associations and producers are fully aware of their rights and responsibilities under the *Status of the Artist Act*. Performance in this regard will be measured by the quality and timeliness of information bulletins, the quality of the Tribunal's website, accurate and timely responses to queries and requests for information, and fair and effective procedures and regulations. At least three information bulletins will be issued annually and satisfaction will be determined by client feedback. The Tribunal's website dovetails with the Government on Line initiative and will continue to contain comprehensive and up-to-date information. The maximum response time to enquiries and requests for

information will be two working days. Procedures, regulations and explanatory documents have been developed from the perspective of appropriateness and ease of use by clients. To date, no negative comments have been received about these documents. This situation will continue to be monitored and changes made as required.

Table 1: Departmental Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
ADJUDICATION				
Budgetary Main Estimates	1,739	1,789	1,789	1,789
Non-Budgetary Main Estimates	0	0	0	0
Less: Respendable revenue	0	0	0	0
Total Main Estimates	1,739	1,789	1,789	1,789
Adjustments**	45	0	0	0
Net Planned Spending	1,784*	1,789	1,789	1,789
Less: Non-respendable revenue	0	0	0	0
<i>Plus:</i> Cost of services received without charge	307	425	425	425
Net cost of Program	2,091	2,214	2,214	2,214
Full Time Equivalents	9	10	10	10

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates etc.

Section IV: Organisation

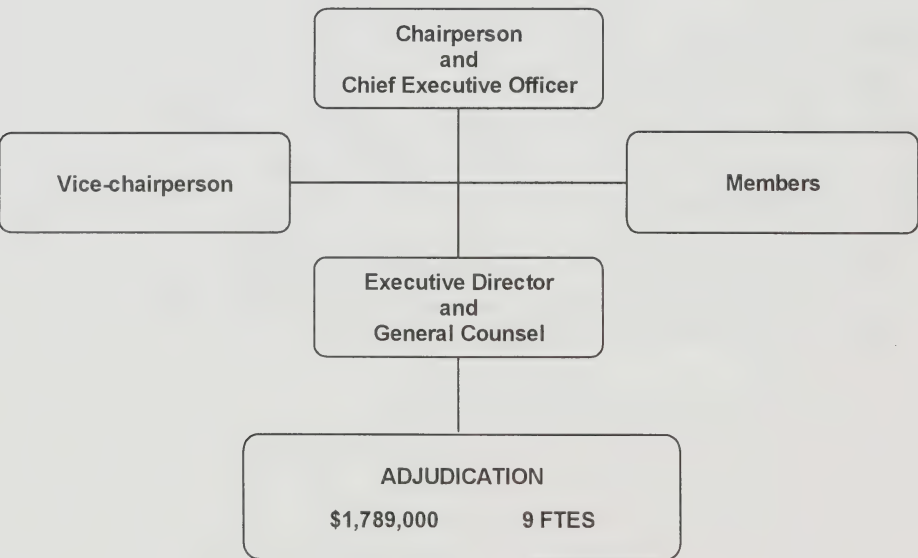
Accountability

The Tribunal reports to Parliament through the Minister of Labour.

The Tribunal is currently composed of a Chairperson, a Vice-chairperson and four other members. Members are appointed by the Governor in Council, and all six members are part-time appointees.

The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Tribunal. The daily management of staff and the operations of the Tribunal are the responsibility of the Executive Director who reports to the Chairperson.

The Tribunal has the statutory mandate to deal with applications, complaints, and other matters brought before it pursuant to the *Status of the Artist Act*.



Section V: Annexes

Table 2: Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending Table)	1,789
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	365
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	60
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0
	425
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	0
2003-2004 Net cost of Program	2,214

Statute and Regulations

<i>Status of the Artist Act</i>	S.C. 1992, c.33, as amended
<i>Status of the Artist Act Professional Category Regulations</i>	SOR 99/191
<i>Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedural Regulations</i>	In preparation

References

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal
240 Sparks Street, 1st Floor West
Ottawa, Ontario K1A 1A1

Telephone: (613) 996-4052 or 1 800 263-ARTS (2787)
Facsimile: (613) 947-4125
Email: info@capprt-tcrpap.gc.ca
Website: www.capprt-tcrpap.gc.ca

Publications

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Annual Report and Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Performance Report (annual)
<http://www.capprt-tcrpap.gc.ca/pubs/reportsto/index-e.html>

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Information Bulletins (several per year)
<http://www.capprt-tcrpap.gc.ca/pubs/bulletins/index-e.html>

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedures, 3rd Edition, February 1999
<http://www.capprt-tcrpap.gc.ca/pubs/procedures/index-e.html>

The Status of the Artist Act Annotated, published by Carswell, 1999 -
http://www.carswell.com/law_index.asp (to order)

The Tribunal's Statutory Responsibilities

The *Status of the Artist Act* requires or permits the Tribunal to undertake the following activities:

1. pass by-laws governing the conduct of its affairs [s.11(2)]
2. hold meetings or proceedings of the Tribunal at such times and locations in Canada as it considers desirable [s.13(2)]
3. make regulations of general application which it considers conducive to the performance of its duties [s.16]
4. make interim orders [s.20(2)]
5. rescind or amend determinations or orders and rehear applications [s.20(1)]
6. file a copy of its order or determination in the Federal Court for purposes of enforcement [s.22]
7. review by-laws of artists' associations for conformity with [s.23]
8. receive copies of membership lists filed by associations of producers in conformity with [s.24]
9. receive applications for certification from artists' associations pursuant to s.25; provide public notice of the application
10. determine the appropriateness of sectors for collective bargaining [s.26]
11. determine whether an artists' association is representative of the sector for which it seeks certification [s.27]
12. certify artists' associations to represent specific sectors [s.28]
13. maintain a register of all certificates issued [s.28(4)]
14. receive, consider and decide applications for revocation of certification [s.29]
15. determine the rights, duties and privileges acquired by an artists' association following a merger, amalgamation or transfer of jurisdiction [s.30]
16. determine whether contractual conditions are "more favourable" to an artist than those contained in a scale agreement [s.33(5)]
17. change the termination date of a scale agreement when so requested by the parties [s.34]
18. hear and determine questions referred to it by an arbitrator or arbitration board [s.41]
19. hear and decide on applications for a declaration that the use of pressure tactics is unlawful and prescribe appropriate remedies [s.47,48,49]
20. hear and decide applications alleging unfair labour practices and prescribe appropriate remedies [s.53,54]
21. issue consent to prosecute [s.59]
22. establish other offices which it considers necessary [s.13(1)]
23. prepare and submit an annual report to Parliament through the Minister of Labour regarding activities during the fiscal year [s.61]

Responsabilités confiées au Tribunal par la Loi

La Loi sur le statut de l'artiste oblige ou autorise le Tribunal à exercer les fonctions suivantes :

1. régir son activité et la conduite de ses travaux par règlement administratif [par. 11(2)];
2. tenir ses réunions et audiences au Canada, aux dates, heures et lieux qu'il estime indiqués [par. 13(2)];
3. prendre par règlement d'application générale toute mesure qu'il estime utile en vue de l'exercice de ses attributions [art. 16];
4. rendre des ordonnances partielles [par. 20(2)];
5. annuler ou modifier ses décisions ou ordonnances et réinstruire une affaire [par. 20(1)];
6. déposer à la Cour fédérale copie de sa décision ou de son ordonnance pour fin d'exécution [art. 22];
7. s'assurer que les règlements des associations d'artistes sont conformes à l'art. 23; recevoir copie des listes de membres des associations de producteurs déposées conformément à l'art. 24;
9. recevoir les demandes d'accréditation des associations d'artistes, conformément à l'art. 25, et publier un avis de ces demandes;
10. définir les secteurs appropriés aux fins de la négociation collective [art. 26];
11. déterminer la représentativité d'une association d'artistes dans le secteur pour lequel elle demande l'accréditation [art. 27];
12. accréditer les associations d'artistes pour représenter des secteurs particuliers [art. 28];
13. tenir un registre des accréditations [par. 28(4)];
14. recevoir les demandes d'annulation d'accréditation, les étudier et statuer [art. 29];
15. trancher les questions relatives aux droits, privilèges et obligations qu'une association d'artistes peut acquérir à la suite d'une fusion ou d'un transfert de compétence [art. 30];
16. déterminer si diverses conditions contractuelles sont « plus favorables » pour l'artiste que celles de l'accord-cadre applicable [par. 33(5)];
17. modifier la date d'expiration d'un accord-cadre sur demande conjointe des parties [art. 34];
18. instruire et juger les questions qui lui sont déferées par un arbitre ou un conseil d'arbitrage [art. 41];
19. instruire et juger les demandes de déclaration d'illégalité de moyens de pression et ordonner les redressements appropriés [art. 47, 48 et 49];
20. instruire et juger les plaintes de pratiques déloyales et ordonner les redressements appropriés [art. 53 et 54];
21. autoriser les poursuites [art. 59];
22. créer les bureaux qu'il estime nécessaires [par. 13(1)];
23. présenter un rapport annuel au Parlement par l'entremise du ministre du Travail sur ses activités au cours de l'exercice [art. 61].

Loi et règlements

Loi sur le statut de l'artiste	
L.C. 1992, chap. 33, telle que modifiée	Règlement sur les catégories professionnelles (Loi sur le statut de l'artiste)
DORS/99-191	Règlement concernant les procédures du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs à mettre en œuvre

Références

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
240, rue Sparks, 1^{er} étage ouest
Ottawa (Ontario) K1A 1A1

Téléphone : (613) 996-4052 ou 1 800 263-ARTS (2787)
Télécopieur : (613) 947-4125
Adresse électronique : info@capprt-tcrpap.gc.ca
Site Internet : http://capprt-tcrpap.gc.ca

Publications

Rapport annuel – Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs et Rapport sur le rendement – Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs (annuel) – http://capprt-tcrpap.gc.ca/publicformulair/rapports/index_f.html
Bulletins d'information – Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs (plusieurs par année) – http://capprt-tcrpap.gc.ca/publicformulair/bulletins/index_f.html
Procédures du Tribunal – Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, 3^e édition, février 1999 - http://capprt-tcrpap.gc.ca/publicformulair/procedtribunal/index_f.html

Loi sur le statut de l'artiste annotée, publiée par Carswell, 1999
http://www.carswell.com/law_index.asp (pour commander une copie)

Section V : Annexes

Tableau 2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	
Total	
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)	1 789
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	365
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	60
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	0
	425
<i>Moins : Recettes non disponibles</i>	0
Coût net du programme pour 2003-2004	2 214

Section IV : Organisation

Responsabilisation

Le Tribunal relève du Parlement par l'entremise du ministre du Travail.

Actuellement, le Tribunal se compose d'un président, d'un vice-président et de quatre autres membres. Les six membres, qui sont tous désignés à temps partiel, sont nommés par le gouverneur en conseil.

Le président est le premier dirigeant du Tribunal. Le directeur exécutif, qui relève du président, est chargé de la gestion du personnel et des activités quotidiennes du Tribunal. Le mandat conféré par la Loi au Tribunal consiste à statuer sur les demandes, plaintes et autres questions dont il est saisi aux termes de la Loi sur le statut de l'artiste.

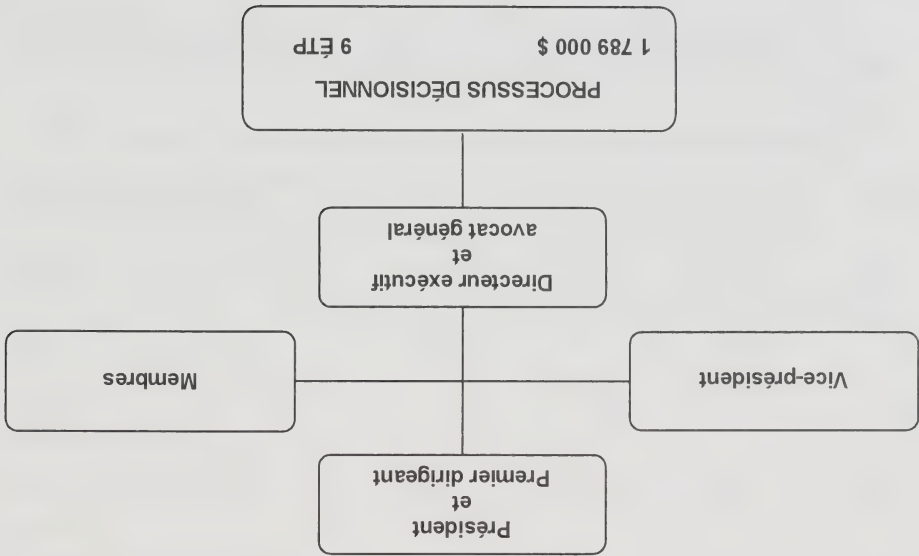


Tableau 1 : Dépenses prévues du ministère

	Prévision des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
PROCESSUS DÉCISIONNEL				
Budgétaire du Budget principal des dépenses	1 739	1 789	1 789	1 789
Non budgétaire du Budget principal des dépenses	0	0	0	0
Moins : Recettes disponibles	0	0	0	0
Total du Budget principal des dépenses	1 739	1 789	1 789	1 789
Rajustements des dépenses prévues**	45	0	0	0
Dépenses nettes prévues	1 784*	1 789	1 789	1 789
Moins : Recettes non disponibles	0	0	0	0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	307	425	425	425
Coût net du programme	2 091	2 214	2 214	2 214
Équivalents temps plein	9	10	10	10

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

responsabilités en vertu de la *Loi sur le statut de l'artiste*. À cet égard, il mesure son rendement par la qualité et l'opportunité de ses bulletins d'information, la qualité de son site Internet, l'exactitude et l'opportunité de ses réponses aux demandes de renseignements, et l'équité et l'efficacité de ses procédures et règlements. Il doit publier au moins trois bulletins d'information par année et vérifiera la satisfaction au moyen de la rétroaction de ses clients. Le site web du Tribunal rejoint le programme Gouvernement en direct et continuera d'offrir des renseignements détaillés et à jour. Le temps de réponse maximal aux demandes de renseignements sera de deux jours ouvrables. Enfin, le Tribunal s'est doté de procédures, règlements et documents explicatifs en s'attardant à leur utilité et à leur facilité d'utilisation pour les clients. Jusqu'ici, aucun commentaire négatif n'a été reçu sur ces documents. Il continuera cependant de suivre la situation de près et apportera des changements au besoin.

Les pressions exercées sur les ressources humaines et financières du Tribunal continuent de provenir de plusieurs sources : la création de nouvelles relations de négociation à la suite d'ordonnances d'accréditation accordées par le Tribunal; une augmentation du nombre d'avis de négocier découlant de ces ordonnances d'accréditation; des demandes d'accréditation de plus en plus complexes et des plaintes. Cependant, le Tribunal n'a aucune prise sur l'ampleur de sa charge de travail, qui dépend entièrement des besoins de ses clients. Il est difficile dans une telle situation de gérer adéquatement ses ressources. Les années au cours desquelles la charge de travail finale est inférieure aux prévisions, tous les crédits excédentaires sont retournés au Trésor.

Mesures du rendement

Le Tribunal dispose de plusieurs mesures d'évaluation du rendement qui lui permettent de voir si son résultat stratégique et ses priorités clés sont dans la bonne voie. Ces mesures font en ce moment l'objet d'un examen afin de s'assurer qu'elles constituent les indicateurs les plus précis, adaptés et abordables de l'efficacité du Tribunal. La raison d'être de tout changement apporté aux mesures d'évaluation du rendement sera fournie dans les prochains documents budgétaires.

Bien qu'il puisse être difficile d'évaluer des relations professionnelles constructives, le Tribunal suit les progrès réalisés en vue d'atteindre cet objectif de plusieurs façons. Le pourcentage de plaintes réglées sans audience constitue une mesure efficace. L'objectif fixé à cet égard est qu'au moins 50 % des plaintes aient été réglées sans audience. La négociation réussie de premiers accords-cadres est un autre indicateur de relations professionnelles constructives. Pour le mesurer, nous déterminerons si les associations d'artistes accrédités ont négocié au moins un nouvel accord-cadre dans les cinq années suivant leur accréditation par le Tribunal. L'amélioration de la reconnaissance, du revenu et des conditions de travail des artistes ainsi que l'instauration d'un environnement de travail stable et prévisible tant pour les artistes que pour les producteurs constituent un troisième indicateur. Tel qu'il était indiqué dans le *Rapport sur les plans et les priorités* 2002-2003, l'atteinte de ce résultat devrait être quantifiable dans deux ou trois ans, lorsqu'un plus grand nombre de premiers accords auront été signés. Les résultats seront évalués en grande partie au moyen de consultations menées auprès de la clientèle.

L'examen des dossiers avec célérité et compétence constitue une priorité clé constante. Le délai requis pour traiter les demandes d'accréditation, soit le délai entre la date de réception d'une demande dûment remplie et la date à laquelle le Tribunal rend une décision (au plus 300 jours civils), et le délai requis pour publier les motifs de décision après la clôture d'une audience (au plus 35 jours), sont les mesures de rendement utilisées à l'heure actuelle. Pour mesurer sa compétence dans le traitement des dossiers, le Tribunal utilise les résultats des demandes d'examen judiciaire à titre d'indicateur. Son objectif est que moins de 50 % des demandes d'examen judiciaire soient accueillies. Le Tribunal a toujours pris très au sérieux sa responsabilité de veiller à ce que les associations d'artistes et les producteurs soient parfaitement au courant de leurs droits et

Tel qu'il était indiqué dans notre *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*, la *Loi sur le statut de l'artiste* doit faire l'objet d'un examen obligatoire sept ans après son entrée en vigueur. Cet examen a été effectué en 2002 par le ministère du Patrimoine canadien, en consultation avec le ministère du Développement des ressources humaines du Canada. Le Tribunal et son Secrétaire ont fourni des renseignements de base et, sur demande, ont formulé leur point de vue sur l'application et les dispositions de la *Loi*. Les associations d'artistes et les producteurs ont eu aussi l'occasion de s'exprimer, et le législateur déterminera subséquemment s'il y a lieu de donner suite aux recommandations découlant de ce processus. De plus, le Tribunal se ralliera à tout changement touchant ses responsabilités de manière à mieux servir ses clients.

Pour venir en aide aux groupes de clients, le Secrétaire du Tribunal offre un éventail de produits et de services d'information adaptés aux besoins précis des associations d'artistes et des producteurs. Dans la lignée de ces activités d'information et si l'examen de la *Loi* donne lieu à des modifications législatives, le Secrétaire du Tribunal mettra sur pied des séances d'information réservées aux clients pour permettre à ces derniers de connaître la nature de tout changement touchant leurs droits, rôles, responsabilités et obligations sous le régime de la *Loi*. À ces mesures s'ajouteront la publication en temps opportun de bulletins d'information, de rapports et d'autres documents, et l'amélioration continue du site Internet du Tribunal. En plus d'être une ressource pour les clients du Tribunal, le site Internet fournit des renseignements détaillés sur les activités du Tribunal aux Canadiens et aux Canadiennes ainsi qu'à ceux qui s'intéressent aux questions artistiques partout dans le monde. Le site web, dont l'adresse est la suivante : www.capprt-icrpap.gc.ca, a été modifié pour satisfaire aux exigences du programme Gouvernement en direct.

Depuis sa création, le Tribunal s'est efforcé d'utiliser des procédures qui soient équitables et transparentes, et il a apporté plusieurs modifications à celles-ci pour tenir compte des résultats des consultations qu'il a menées auprès de ses clients. Au début de l'exercice 2003-2004, le règlement de procédure du Tribunal sera publié par anticipation dans la *Gazette du Canada* pour avis et il devrait entrer en vigueur officiellement au cours du même exercice. Un guide des procédures du Tribunal rédigé en termes simples et un manuel destiné aux parties non représentées qui comparaisissent devant le Tribunal doivent être publiés vers la fin de l'exercice financier.

Le Tribunal a à cœur de gérer ses ressources de façon efficiente et économique. Dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, le Tribunal et trois autres petits organismes quasi judiciaires ont formé un groupe de concertation et ont entrepris d'évaluer leur capacité d'établir une fonction moderne de contrôleur dans chaque organisme. L'évaluation de la capacité pour la fonction de contrôleur effectuée par le Tribunal permettra à ce dernier de formuler un plan et des priorités détaillées de mise en œuvre d'une fonction moderne de contrôleur au cours des deux ou trois prochaines années. Les résultats de cette évaluation sont affichés sur le site web du Tribunal à l'adresse www.capprt-icrpap.gc.ca/pubs/comptrollership/assesssment-f.pdf

Section III : Plans et priorités par résultat stratégique

Résumé

Le résultat stratégique des activités du Tribunal est de favoriser le maintien de relations professionnelles fructueuses entre les artistes autonomes et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale.

Pour atteindre ce résultat, le Tribunal se concentrera sur les priorités suivantes pour la période de planification :

- traiter les demandes, les plaintes et les autres questions et rendre des décisions
- promouvoir, professionnellement et économiquement;
- informer les artistes et les producteurs et les aider à régler leurs différends et à profiter des avantages découlant de la *Loi sur le statut de l'artiste*;
- informer les Canadiens de ses travaux;
- gérer ses ressources de manière efficiente et responsable.

Détails

Résultat stratégique : (Total des dépenses prévues - 1 789 000 \$)

Pour respecter son résultat stratégique et ses priorités, le Tribunal assurera des services décisionnels équitables, prompts, professionnels et rentables. La mise en valeur de l'excellente capacité de recherche de son Secrétariat continuera de faire en sorte que ses décisions tiennent compte des réalités de sa clientèle et de l'évolution du contexte dans lequel les artistes évoluent.

Le Tribunal continuera d'encourager les parties à résoudre leurs différends avant la tenue d'audiences. Au besoin, le personnel du Tribunal pourra mener une enquête sur les dossiers litigieux et offrir des services de médiation aux parties. Cette approche informelle de règlement des différends réduira le nombre de décisions qu'auront à prendre les membres du Tribunal saisis de l'affaire et épargnera temps et deniers tant au Tribunal qu'à sa clientèle.

La plupart des associations d'artistes sont de petites organisations qui disposent de ressources financières limitées et ont peu, voire aucune expérience en matière de relations de travail. Parce qu'elles n'ont ni le temps ni les ressources voulus, les associations d'artistes ont manifesté le désir de négocier avec des associations de producteurs plutôt qu'avec chaque producteur individuellement. De plus, bon nombre de producteurs gouvernementaux préféreraient désigner un ministre à titre de négociateur principal. Le Tribunal continuera de favoriser la discussion à ce sujet entre les parties puisque cette méthode pourrait, en bout de ligne, faciliter le processus de négociation et en améliorer la rentabilité.

Section II : Raison d'être

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs applique la partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste* (la *Loi*), qui régit les relations professionnelles entre les artistes autonomes et les producteurs relevant de la compétence fédérale.

- Le Tribunal est légalement tenu :
- de définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriées aux fins de la négociation collective;
 - d'accréditer des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs indépendants travaillant dans ces secteurs;
 - de statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs;
 - de prescrire les redressements qu'il juge indiqués à l'égard de toute violation de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Aperçu de la planification

La *Loi sur le statut de l'artiste* a été adoptée en 1992 en vue de reconnaître l'importance de la contribution des artistes à la société canadienne et de prévoir des mécanismes visant à améliorer la situation socio-économique des artistes autonomes.

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs est l'organisme quasi judiciaire indépendant qui a été créé afin de contribuer à l'atteinte de ces objectifs. En plus d'interpréter et d'appliquer le cadre juridique régissant le déroulement des négociations collectives entre les artistes autonomes et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale, le Tribunal encourage des relations professionnelles constructives entre les producteurs et les associations d'artistes.

La *Loi* définit les artistes comme des entrepreneurs indépendants qui sont des auteurs au sens de la *Loi sur le droit d'auteur*, des réalisateurs, des interprètes ou d'autres professionnels qui participent à la création d'une production. Les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale comprennent les entreprises de radiodiffusion assujetties à la compétence du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, tous les ministères fédéraux et la plupart des organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral. En suivant les procédures prévues par la *Loi*, les associations d'artistes peuvent être reconnues légalement et acquiescer le droit de négocier avec des producteurs afin de conclure des accords-cadres. Ces accords précisent les conditions minimales qu'un producteur doit respecter lorsqu'il retient les services ou commande une oeuvre d'un artiste professionnel indépendant dans un secteur donné.

L'amélioration du bien-être socio-économique des membres de la communauté artistique grâce à la négociation réussie d'accords-cadres entre les parties appuie cet objectif important d'un secteur culturel stable et épanoui au Canada.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

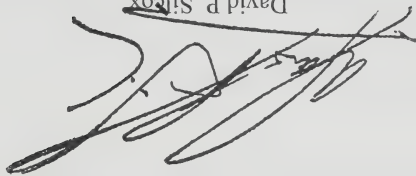
Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités du Tribunal.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



David P. Silcox

Président et premier dirigeant

le 12 février 2003

Section I : Message du Président et déclaration de la direction

Message du Président

Il me fait plaisir de vous présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* pour le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs. Ce rapport témoigne de l'expérience que le Tribunal a acquise depuis son entrée en activité en 1995 et décrit les orientations qu'il s'est fixé pour les trois prochaines années.

Le Tribunal continuera de s'acquitter du mandat qui lui est confié par la *Loi sur le statut de l'artiste* : définir les secteurs d'activités culturelles appropriés aux fins de la négociation collective; accrédiiter des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs indépendants œuvrant dans ces secteurs; et statuer sur les plaintes de pratiques déloyales contrevenant aux dispositions de la *Loi*. Les différents programmes destinés à aider les artistes et les producteurs à résoudre leurs différends et à tirer profit des avantages qu'offre la *Loi* sont continus.

Le Tribunal fournit de l'information et des documents utiles à tous ses clients. À ces produits s'ajoutera un site Internet exhaustif. Les artistes, les producteurs, les représentants de leurs associations ainsi que les Canadiennes et les Canadiens et autres citoyens qui s'intéressent aux questions artistiques au Canada ou ailleurs dans le monde peuvent consulter ce site Internet pour obtenir de l'information détaillée et opportune sur l'ensemble des activités du Tribunal.

Aux termes de la *Loi*, le ministre du Patrimoine canadien, en consultation avec le ministre du Travail, a entrepris l'examen des dispositions et de l'application de la *Loi sur le statut de l'artiste* en 2002. Si l'examen de la *Loi* donne lieu à des modifications législatives, le Tribunal se ralliera à tout changement touchant ses responsabilités de manière à servir ses clients.

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs confirme son ferme engagement envers l'établissement et le maintien de relations professionnelles constructives entre les artistes, les associations d'artistes, les producteurs et les associations de producteurs et il continuera de favoriser le bien-être économique et social de sa clientèle. L'objectif de cet engagement est de permettre la prospérité et l'épanouissement du secteur culturel au Canada.

Table des matières


Section I :	Message du Président et déclaration de la direction	1
	Messsage du Président	1
	Déclaration de la direction	2
Section II :	Raison d'être	3
	Raison d'être	3
	Aperçu de la planification	3
Section III :	Plans et priorités par résultat stratégique	5
	Résumé	5
	Détails	5
	Mesures du rendement	7
	Tableau 1 : Dépenses prévues du ministère	9
Section IV :	Organisation	10
	Responsabilisation	10
Section V :	Annexes	11
	Tableau 2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire	11
	Loi et règlements	12
	Références	12
	Publications	12
	Responsabilités conférées au Tribunal par la Loi	13

Tribunal canadien des
relations professionnelles
artistes-producteurs

Budget des dépenses
2003-2004

Rapport sur les plans et les
priorités

Approuvé :


L'honorable Claudette Bradshaw
Ministre du Travail

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus. Il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-100
ISBN 0-660-62241-6



Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

**Budget des dépenses
2003-2004**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Canadian Centre for Management Development

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

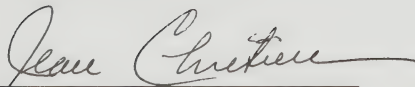
Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-90
ISBN: 0-660-62272-6

**Canadian Centre
for
Management Development**

2003–2004 Estimates

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, reading "Jean Chrétien", with a long horizontal flourish extending to the right.

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

TABLE OF CONTENTS

Messages and Management Representation	1
Minister's Message	1
Management Representation Statement	2
Raison d'être	3
Planning Overview	3
Leadership in Learning	3
Capacity Building and Consolidation	4
Plans and Priorities by Strategic Outcome	5
Summary	5
Strategic Outcome: Knowledge Creation	6
Research	6
International	8
Supporting Learning and Leadership Development	9
Strategic Outcome: Knowledge Transfer	10
Classroom Training	11
Just-in-Time Learning	11
Experiential Learning	12
Organization	14
Strategic Outcomes and Business Line	14
Accountability	14
Departmental Planned Spending	15
Spending Trends	15
Annex A: Financial Information	16
Table A.1: Summary of Transfer Payments	16
Table A.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue	16
Table A.3: Net Cost of Program for the Estimates Year	17

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION

Minister's Message

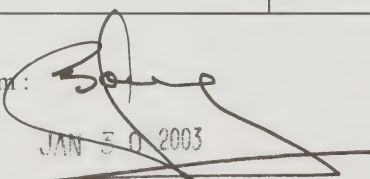
The transition to the knowledge-based economy brings with it a whole new set of challenges. Our country's future success is dependent on Canadians having the necessary tools to be able to adapt and respond to these challenges. The 2002 Speech from the Throne reaffirmed the importance of workplace learning and the National Summit on Innovation and Learning highlighted the need to create opportunities for every citizen to keep upgrading their skills. Lifelong learning is essential in our endeavour to compete in the knowledge age.

As a major employer, the Government of Canada is strongly committed to learning as a key to renewing the Public Service. The Policy for Continuous Learning in the Public Service, adopted in May 2002, is visible evidence of the Government's commitment to ensuring that employees have the learning resources and opportunities they require to help them meet the needs of Canada and Canadians in the knowledge age.

The Canadian Centre for Management Development, through its role in supporting the learning, training and development needs of Public Service managers, is uniquely positioned to help make lifelong learning a reality in the Public Service of Canada and to ensure that Public Service managers have the knowledge and skills they need to perform effectively. The Centre is committed to its role as a leader in promoting a learning culture in the Public Service, to building the capacity of the Public Service management community and to supporting the learning needs of Public Service managers.

I am pleased to present the Centre's Report on Plans and Priorities for 2003/2004.

Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION <i>Report on Plans and Priorities 2003-2004/Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004</i>	
I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003–2004 du Centre canadien de gestion.
<p>This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the <i>Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> It accurately portrays plans and priorities of the Canadian Centre for Management Development. The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's budget and by TBS. It is comprehensive and accurate. It is based on sound underlying departmental information and management systems. <p>The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<p>Le document a été préparé conformément aux principes de présentations et aux exigences de déclaration énoncées dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> Il décrit fidèlement les plans et les priorités du Centre canadien de gestion; Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT. Le document est complet et exact. Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle. <p>La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>
<p>Name/Nom : </p> <p>Date : JAN 30 2003</p>	

RAISON D'ÊTRE

The Canadian Centre for Management Development seeks to encourage a learning culture in the Public Service of Canada, build the capacity of the Public Service management community, and support the learning needs of Public Service managers.

PLANNING OVERVIEW

Leadership in Learning

The Canadian Centre for Management Development is a departmental corporation funded through a combination of cost recovery and appropriation. For the past three years, CCMD has focused on achieving two key strategic results:

Knowledge Creation – To be a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.

Knowledge Transfer – To be a service provider, helping to prepare Public Service managers to serve Canada and Canadians in the knowledge age.

During this period, CCMD has also assumed a leadership role in learning. The Centre has acquired a reputation as a leader in promoting a culture of learning in the Public Service.

As a result, learning is now widely recognized as key to a high quality, innovative and productive Public Service able to serve Canada and Canadians in the knowledge age:

In May 2002, Treasury Board established a new *Continuous Learning Policy for the Public Service*, which sets out important commitments on learning and highlights the roles of the employer, departments, managers and employees in ensuring learning becomes embedded in the culture of the Public Service.

Madame Lucienne Robillard, President of the Treasury Board has acknowledged that learning in the Public Service is essential to its mission of serving the public good. She has said that, "an exemplary workplace is one that places a high emphasis on ensuring that its people are given the right tools and training for their personal and professional development."

The Clerk of the Privy Council has made learning a corporate priority for the Public Service. He has stated that the Public Service must be a learning organization that values knowledge and new ideas, a place where learning and sharing knowledge are part of how we work, how we attract and retain talent, and how we achieve the highest level of performance in serving the government and Canadians.

The Public Service Employee Survey results clearly demonstrate the significant progress that has been made over the past three years.

Over the planning period, through its support for the deputy minister Learning and Development Committee, as well as the Network of Learning and Development Institutes, CCMD will continue to provide leadership in learning and do its part to build a Public Service learning organization.

Capacity Building and Consolidation

A commitment to excellence in teaching and adult learning is a cornerstone of CCMD activities. In recent years, in response to a growing demand for training, development and learning services, the Centre has expanded its reach to managers at all levels, increased course selection and offerings and increased the variety of ways learning is delivered. The number of participants has increased at a remarkable rate, including in the regions, primarily through growth in learning events, a new curriculum targeted to managers, and e-learning. The growth has been achieved in the face of a declining corporate financial contribution per participant and an increasing reliance on cost recovery.

Last year's Report on Plans and Priorities noted that interim funding was provided for two years to increase access for middle managers, provide learning support in the regions and to begin developing the infrastructure needed to support computer-assisted learning. Larger issues such as CCMD's lack of special purpose space (e.g. classrooms, amphitheatre and conference facilities) and the impact of cost recovery on accessibility are still to be resolved. In the current planning period, CCMD will pursue its efforts to resolve these issues that impede access to learning in the Public Service.

Over the planning period, the Centre will continue to devote considerable effort to internal capacity building and consolidation in order to ensure its ongoing ability to provide high quality service to Public Service managers and to prepare itself for the future.

Priorities will include:

- Creating a solid in-house capacity in organizational learning, adult learning and integrated project management in order to be better able to advise and guide departments on how to use learning to achieve their mission and to assist clients in getting the learning services they need.
- Establishing a stronger relationship with universities and community colleges in order to create seamless learning pathways between the Public Service of Canada and institutes of higher education, promote research and support the discipline of public administration.
- Building a Public Service-wide e-learning infrastructure as a means to increase access by public servants to high quality learning products.
- Undertaking comparative research in public administration and governance in order to better support Public Service managers.
- Standardizing internal processes, practices and systems in order to reduce costs and provide integrated, efficient and effective service to clients.

PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Summary

CCMD's plans and priorities centre around two strategic outcomes:

- Knowledge creation – To be a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.
- Knowledge transfer – To be a service provider, helping to prepare Public Service managers to serve Canada and Canadians in the knowledge age.

Strategic Outcome: Knowledge Creation
\$3,073,000

A centre of expertise remains abreast of current knowledge and practices, seeks to understand pressures for change and stays ahead of the curve in addressing those pressures. CCMD strives to be a centre of expertise in governance, public sector management, leadership and learning.

Research

Action Research

Action-research involves practitioners, academics and experts working together over a short time period on issues of immediate relevance to managers. These projects make leading-edge knowledge available quickly so that it can be applied to the work environment and incorporated into the classroom, learning events and on-line learning products. Participants of the action-research benefit from engaging in first-hand knowledge creation, working with a diverse team toward a common purpose, and are provided with an exceptional learning opportunity.

Two or three new action research projects are launched about every six months. This cycle provides a regular flow of information and greater flexibility to address the most topical issues in public sector management. The projects initiated in 2002/03 are:

- bilingualism and language of work in federal institutions;
- taking stock of best practices in crisis management; and
- e-learning.

An additional project on intellectual property will report in the Fall of 2003. Efforts will continue to assess the action-research roundtable model as a means of disseminating, both in Canada and abroad, the Centre's expertise and know-how in designing and managing action-research on public management issues.

Fellows Program

Through its Fellows Program, CCMD benefits from the knowledge and expertise of highly-experienced individuals from the Public Service, academia and the private sector, who collaborate on research projects and activities related to CCMD's priorities. Fellows have an opportunity to expand their knowledge while enriching CCMD through research, study and teaching. Over the next two years CCMD Fellows will undertake projects related to governance and public management in areas including:

- Canada-US relations: a learning and governance perspective;
- modern comptrollership and trends in international public management; and,
- the relationship between public servants and independent agencies of Parliament.

University Strategy

Over the last year, CCMD has developed a framework for building its relationship with universities and community colleges which focuses on three key elements: creating seamless learning pathways between the Public Service of Canada and the Canadian schools/programs of public administration; developing stronger linkages in research; and, supporting the discipline of public administration and its efforts at succession planning (e.g. through a federal public servant-in-residence program, mentoring of young public administration scholars). This framework will set the course for ongoing work with universities and community colleges over the planning period.

CCMD will also continue its annual University Seminar. This event brings together university teachers and researchers specializing in public management and fosters dialogue on developments, changes and innovations in the Public Service and complements the strategic approach to building a relationship with universities. The Seminar is linked to the Manion Lecture, CCMD's high profile event which brings together top academia and senior federal public servants and features an outstanding Canadian or international practitioner in public management. In 2003, the Manion Lecture will be delivered by Canadian philosopher Joseph Heath. He will speak to the fundamental differences between "values" and "principles" and the different roles they have in policy choices and democratic discourse.

Governance Research

In the coming year, CCMD will increase its research effort in the area of governance. The Centre will partner with federal organizations, universities, think tanks and various organizations active and learned in areas of governance. This program will:

- Assess the governance foundation by exploring issues such as responsible government, the Canadian model of public service, horizontal management and accountability.
- Explore trends and forces for change by assessing issues of legitimacy and confidence in government as well as trends in public management.
- Synthesize existing Canadian and comparative research, undertake original research, draw policy-relevant conclusions and share findings broadly.

This work will feed directly into learning programs through knowledge-building, and will contribute to the government agenda.

The value of this work will be judged through feedback and project evaluation, both in terms of the quality of the research, and the extent to which it advances the state of knowledge in governance and public sector management.

International

An International Program has been developed to contribute to CCMD becoming a world-class centre of expertise in governance and public sector management, and to bring the international dimension to Canadian public servants through CCMD learning opportunities. An international calendar permits a small number of international students to participate in CCMD courses on a full cost recovery basis. Staff participate in some international projects and learning events to build the capacity of the public sectors in developing countries as part of Canada's foreign and development assistance programs.

In the coming year, CCMD International will focus on:

- The implementation of a strategy to better integrate international activities into CCMD programs.
- The management of targeted international projects both for CCMD and for the Partnership for International Cooperation, in support of government priorities. (The Africa Capacity Building Foundation project involves \$15 million over five years).
- The development of productive bilateral relationships with a limited number of institutions responsible for public service training and development in other countries.
- The evaluation of the Partnership for International Cooperation. (Under the terms of the initial Treasury Board approval, an evaluation of the Partnership pilot project will be completed early in 2003.)

Supporting Learning and Leadership Development

CCMD has been working to play a leadership role in facilitating the transformation of the Public Service into a learning organization. Becoming a learning organization requires a sustained commitment to people as well as continual improvement of performance through new ideas, insight, creativity and innovation. CCMD will continue this work over the planning period through ongoing support to the deputy minister Learning and Development Committee (LDC) and to the Network of Learning and Development Institutes (NLDI).

The Learning and Development Committee has advanced the learning agenda of the Public Service through consultation, research, and action. The Committee's third *Progress Report* was issued last June (www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/).

The Network of Learning and Development Institutes was created to build linkages among executives with general management responsibility for learning and development programs in the Public Service. The Network provides a forum to share expertise, undertake joint research projects on issues of common interest, document and disseminate best practices, and provide a more integrated approach to learning. There are currently eighteen members who meet on a monthly basis. The Network's first report was issued in September 2002 (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/nldi/index_e.html).

The LDC is pleased with the 2002 Public Service Employee Survey results which clearly demonstrate the significant progress that has been made as a result of the leadership provided by the LDC over the past three years. The Survey shows that training, development and organizational learning activities have increased across the board, with significant increases being recorded in some areas.

One key project developed through CCMD's work with the LDC is the Learning Innovation Seed Fund Pilot Project. Based on contributions from twenty-seven departments/agencies, this initiative will support future-oriented, experimental learning and innovation projects within federal government departments. The project is at the approval stage and it is hoped that launch of the pilot will occur early in 2003/04.

The Centre will also continue to strengthen itself as centre of excellence in adult education and learning by building its in-house capacity in organizational learning and adult learning. Work is ongoing to scan for best practices and identify key areas of knowledge-building that will be integrated in CCMD's operations through internal learning events, people development, knowledge sharing and research activities.

A major conference on leadership development will help feed into CCMD's overall approach to leadership development and continued reputation for excellence in this area.

Strategic Outcome: Knowledge Transfer

\$24,293,000

To prepare managers for serving in today's knowledge age, CCMD will continue to strive to improve the transfer of knowledge and ensure its relevance, timeliness and accessibility to Public Service managers. The Centre currently utilizes a wide variety of means: in-class courses, learning events, computer-assisted learning, career development programs and publications. Information on CCMD programs and activities can be found on the Centre's website (www.ccmd-ccg.gc.ca).

The key challenge will be to maintain a high standard of quality in a cost-effective structure, while ensuring continued relevance, currency of content, and responsiveness to emerging issues. Operating in a cost recovery regime influences the Centre's decisions on course offerings and investments in design and delivery.

Over the planning period, CCMD will:

- Build its in-house capacity in adult and organizational learning in order to improve the quality of the services CCMD delivers and position the Centre to act more effectively as a learning partner and explore options such as accreditation and certification (e.g., through learning standards associations) as well as advanced standing with universities and community colleges.
- Implement a Consulting Services unit to provide integrated, flexible and responsive guidance to departments and agencies on how to live up to their commitments in the Public Service Continuous Learning Policy, and lever learning to achieve their mission and improve performance. The Consulting Service will also provide a single window for learning projects initiated by central agencies or a community of departments/agencies which require the input of more than one business group within CCMD, such as modern comptrollership.
- Standardize its internal processes, practices, policies and systems to provide better quality, more integrated, effective learning services to clients, enhance the Centre's ability to make management decisions and reduce costs. Standardization will focus on the registration system, the management information system, the facilities management system, cancellation policies and assessment and evaluation policies and procedures. Key among these processes is the Centre's system of impact assessment and evaluation. Our success in knowledge transfer is generally measured through continuous participant feedback and evaluation. A standardized, comprehensive system will assist in making better use of this feedback.

Classroom Training

CCMD provides training to Public Service managers through management, advanced management and leadership curricula. Over the planning period CCMD will:

- Continue the development and focus testing of the concept of a core curriculum for managers that will ensure that Public Service managers, as a collectivity, benefit from a shared vision, a unity of purpose and a common body of government-specific knowledge.
- If program integrity funding is extended, continue to reach out to managers at all levels and across the country.
- Develop an original leadership course to improve the ability of managers to bring the core values of the Public Service to life in the workplace. Particular attention will be paid to developing programming to improve the leadership of values associated with modern comptrollership and managing for results.

Just-in-Time Learning

CCMD contributes to the learning needs of Public Service managers through learning events and computer-assisted learning.

Over the planning period, if program integrity funding is extended, CCMD will continue to offer learning events across the country. In this period CCMD will also:

- Broaden the scope of the armchair discussion program.
- Develop methodologies and tools to anchor the learning acquired through conferences and seminars.
- Develop the capacity to provide upon request, turnkey event management services to departments, regions and functional communities.
- Increase the participation in CCMD learning events to parliamentarians and, where there is mutual interest, to public sector colleagues at the provincial and municipal levels, as a means of effecting cultural change.
- Establish a public service speakers bureau.

A key priority will be the exploration of the potential of distance learning. Special attention will be given to extending the reach and impact of learning events by making them available across the country, live and via modern technology such as webcasting, videoconferencing and business television.

Computer-assisted learning continues to hold promise for promoting learning in the Public Service. Last fall a Treasury Board Secretariat (TBS) proposal for a three-year, \$10 million pilot project to develop a Public Service-wide e-learning infrastructure received final approval and CCMD received delegated overall authority for the pilot project. The Network of Learning and Development Institutes will serve as the project steering committee, supported by a CCMD Project Management Team and five working groups. During the planning period, the teams will build a library prototype (with commercial and custom-designed products, software application training systems and a Learner Management System), a portal prototype (including a self-assessment tool, and a Learning Plan tool), and launch a full service system by early 2004. The project will be evaluated in 2004/05.

Experiential Learning

Experiential learning is a blend of training, just-in-time learning, assignments and workplace learning.

With Program Integrity funding, CCMD maintains a range of learning services for deputy ministers, associate deputy ministers and assistant deputy ministers. With corporately provided funding, CCMD also offers the educational component of the corporate management development programs: the Accelerated Executive Development Program (AEXDP), the Career Assignment Program (CAP) and the Management Trainee Program (MTP).

The level of service provided to corporate management development programs is commensurate with the level of corporate funding provided, including overhead, design and evaluation. A key challenge in operating the educational component of the career development programs will be ensuring a timely, relevant and innovative curriculum in the face of limited resources and increasing numbers of participants.

Over the planning period, CCMD will:

- Complete the development of a learning framework for deputies and associates which recognizes their unique roles in advising Ministers; leading and managing departments, which are large, complex organizations; and, exercising leadership at the corporate level as members of the deputy minister community, and develop a similar framework for assistant deputy ministers.

- Within these frameworks, and if Program Integrity funding is extended, provide learning services to deputy ministers,, associate deputy ministers and assistant deputy ministers. Learning activities will be developed in conjunction with the Centre's knowledge creation activities, e.g., in the international and research areas, and will include study tours, seminars and discussion fora.
- Implement enhancements to the AEXDP program, consistent with the results of a recent evaluation which concluded that the program is successful in achieving the objectives established for it and that the current format is fundamentally sound and should be retained with some "fine tuning."
- Expand the reach of Direxion, the educational component of CAP. It is anticipated that recent accreditation of the program by two Canadian universities (Dalhousie University and the University of Ottawa) will further enhance the value of the program to non-CAP participants and will assist in marketing it on a cost-recovery basis. CCMD will continue to explore accreditation and advanced standing with other universities to further enhance the value of this program.
- Assess how the new approach to the Management Trainee Program, which was implemented following a major reform last year, is working and make any necessary adjustments and modifications to the learning component that may be necessary.

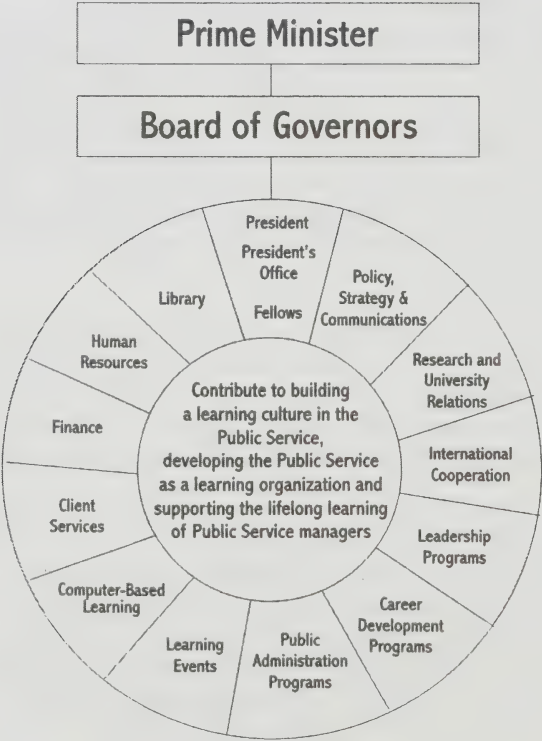
ORGANIZATION

Strategic Outcomes and Business Line

Business Line	Strategic Outcomes		Total
	Knowledge Creation	Knowledge Transfer	
Building the capacity of the Public Service management community and supporting learning needs of Public Service managers	\$3,073,000	\$24,293,000	\$27,366,000

Accountability

CCMD carries out its mission through the following accountability structure:



DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2002-2003*	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	25,393.0	27,366.0	23,765.0	19,901.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0.0	0.0	0.0	0.0
Less: Respendable revenue	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Main Estimates	25,393.0	27,366.0	23,765.0	19,901.0
Adjustments**	7,967.4	0.0	0.0	0.0
Net Planned Spending	33,360.4	27,366.0	23,765.0	19,901.0
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i> ***	3,000.0	0.00	6,143.0	6,143.0
Less: Non-Respendable Revenue	7,500.0	9,000.0	0.0	0.0
Plus: Cost of services received without charge	2,100.4	2,292.5	2,835.4	2,835.4
Net cost of Program	24,960.8	20,658.5	20,457.4	16,593.4

Full Time Equivalents	235	250	250	250
------------------------------	-----	------------	-----	-----

Note: Totals include contributions to employee benefit plans.

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, adjustments to revenues, etc.

*** This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

Spending Trends

In recent years, CCMD's appropriation has remained stable which, in the face of continual growth in participants, has meant a declining level of funding per participant. CCMD's activities are therefore increasingly reliant on cost recovery. Funding received through Program Integrity for product/service development expires in March 2003. The outcome of human resource modernization and ongoing discussions concerning an appropriate financial structure may resolve these issues in the longer-term. Resources were recently received for the e-learning infrastructure pilot project (approximately \$3.9 million in each of 2003-04 and 2004-05).

ANNEX A: FINANCIAL INFORMATION

Table A.1: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Grants	0.0	0.0	0.0	0.0
Contributions	175.0	175.0	175.0	175.0
Other Transfer Payments	0.0	0.0	0.0	0.0
Total	175.0	175.0	175.0	175.0

Table A.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
<i>Respendable Revenue pursuant to Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act</i>				
Learning Products and Services	3,000.0	0.0	6,143.0	6,143.0
Total	3,000.0	0.0	6,143.0	6,143.0

Non-Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Learning Products and Services	7,500.0	9,000.0	0.0	0.0
Total	7,500.0	9,000.0	0.0	0.0

Total Respendable and Non-Respendable Revenue	10,500.0	9,000.0	6,143.0	6,143.0
---	----------	----------------	---------	---------

Table A.3: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	CCMD
Planned Spending (Main Estimates)	27,366.0
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,733.1
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	559.4
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Canada	0.0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.0
	2,292.5
<i>Less: Non-Respendable Revenue</i>	9,000.0
2003-2004 Net Program Cost	20,658.5

Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)		CCG
Dépenses planifiées (Budget principal des dépenses)		27 366,0
<i>Plus : services obtenu sans frais</i>		
Hébergement fournis par Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 733,1	
Contribution couvrant la part de l'employeur aux primes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	559,4	
Couverture au titre de l'indemnisation des accidentés du travail payées par Ressources humaines Canada	0	
Dépenses salariales et connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0	
<i>Moins : recettes non disponibles</i>		
		2 292,5
		9 000,0
Coût net du Programme pour 2003-2004		20 658,5

Tableau A.1 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Dépenses 2002-2003	Dépenses planifiées 2003-2004	Dépenses planifiées 2004-2005	Dépenses planifiées 2005-2006
Subventions	0	0	0	0
Contributions	175,0	175,0	175,0	175,0
Autres paiements de transfert	0	0	0	0
Total	175,0	175,0	175,0	175,0

Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles

(en milliers de dollars)	Recettes prévues 2002-2003	Recettes planifiées 2003-2004	Recettes planifiées 2004-2005	Recettes planifiées 2005-2006
Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	3 000,0	0	6 143,0	6 143,0
Produits et services d'apprentissage	3 000,0	0	6 143,0	6 143,0
Total	3 000,0	0	6 143,0	6 143,0

(en milliers de dollars)	Recettes prévues 2002-2003	Recettes planifiées 2003-2004	Recettes planifiées 2004- 2005	Recettes planifiées 2005-2006
Produits et services d'apprentissage	7 500,0	9 000,0	0	0
Total	7 500,0	9 000,0	0	0

Total des recettes disponibles et non disponibles	10 500,0	9 000,0	6 143,0	6 143,0
---	----------	---------	---------	---------

Evolution des dépenses

Au cours des dernières années, les crédits parlementaires du CCG sont demeurés stables, ce qui représente une baisse du financement par participant compte tenu de leur nombre croissant. Par conséquent, le financement des activités du CCG repose de plus en plus sur le recouvrement des coûts. Le financement reçu en vertu de l'intégrité des programmes pour le développement de produits et de services expire en mars 2003. Le résultat de la modernisation des ressources humaines et des discussions en cours concernant une structure financière appropriée pourrait apporter un règlement à long terme de cette question. Des ressources ont été reçues récemment pour le projet pilote d'infrastructure de l'apprentissage électronique (environ 3,9 millions de dollars pour 2003-2004 et 2004-2005).

DÉPENSES MINISTÉRIELLES PRÉVUES

Dépenses prévues du CCG

(en milliers de dollars)		Dépenses 2002-2003*	Dépenses planifiées 2003-2004	Dépenses planifiées 2004-2005	Dépenses planifiées 2005-2006
Budget principal des dépenses	25 393,0	27 366,0	23 765,0	19 901,0	
Budget non principal des dépenses	0	0	0	0	0
Budget principal des dépenses	25 393,0	27 366,0	23 765,0	19 901,0	
Total du budget principal	25 393,0	27 366,0	23 765,0	19 901,0	
Rajustements**	7 967,4	0	0	0	0
Dépenses nettes planifiées	33 360,4	27 366,0	23 765,0	19 901,0	
Moins : recettes créditées au Trésor conformément au paragraphe 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques***	3 000,0	0	6 143,0	6 143,0	
Moins : recettes non disponibles	7 500,0	9 000,0	0	0	0
Plus : coût des services reçus sans frais	2 100,4	2 292,5	2 835,4	2 835,4	
Coût net du Programme	24 960,8	20 658,5	20 457,4	16 593,4	
Équivalents à temps plein		235	250	250	250

Note : Les totaux incluent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés. Représente la meilleure prévision du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice. Les rajustements servent à prendre en compte les approbations obtenues depuis l'établissement du budget principal et comprennent les initiatives budgétaires, le budget supplémentaire et les rajustements aux recettes, etc. *** Ce montant ne peut être dépensé que lorsqu'un montant équivalent est inscrit en recettes.

Résultats stratégiques et secteurs d'activité

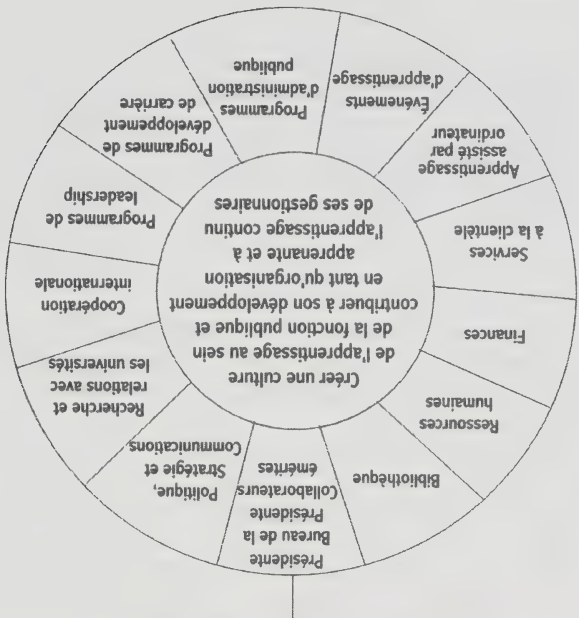
Secteur d'activité	Résultats stratégiques		Création du savoir	Transfert du savoir	Total
Renforcer les capacités de la communauté des gestionnaires du secteur public et répondre à leurs besoins d'apprentissage	3 073 000 \$	24 293 000\$			27 366 000 \$

Reddition de comptes

Le CCG accomplit sa mission avec la structure de reddition de comptes suivante :

Premier Ministre

Conseil d'administration



- dans les limites de ces cadres, et si le financement de l'intégrité des programmes est maintenu, offrira des services d'apprentissage aux sous-ministres, aux sous-ministres associés et aux sous-ministres adjoints. Des activités d'apprentissage seront proposées conjointement aux activités de création du savoir du Centre, p. ex. dans les domaines international et de la recherche et comprendront des visites d'étude, des séminaires et un forum de discussion;

- apportera des améliorations au PPACS, conformément aux résultats d'une évaluation récente qui a conclu que le programme a atteint ses objectifs, que sa forme actuelle est bonne et qu'il devrait être maintenu avec de légères modifications;

- étendra la portée de Dîrexion, le volet éducatif du CAP. On s'attend à ce que la récente accréditation du programme par deux universités canadiennes (l'Université Dalhousie et l'Université d'Ottawa) rehaussera encore la valeur du programme pour les participants qui ne font pas partie du CAP et en facilitera le marketing selon le principe de recouvrement des coûts. Le CCG continuera d'explorer les possibilités d'accréditation et de reconnaissance avec d'autres universités pour donner encore plus de valeur au programme;

- évaluera le fonctionnement de la nouvelle approche du Programme de stagiaires en gestion, appliquée l'an dernier à la suite d'une importante réforme et apportera, s'il y a lieu, les correctifs nécessaires.

L'exploration du potentiel de l'apprentissage à distance sera prioritaire. On accordera une attention spéciale à étendre la portée et l'impact des événements d'apprentissage en les rendant accessibles dans tout le pays, en direct et grâce à des techniques modernes comme la diffusion sur le Web, la vidéoconférence et la télévision spécialisée.

L'apprentissage assisté par ordinateur demeure promoteur pour la promotion de l'apprentissage dans la fonction publique. L'automne dernier, une proposition présentée au Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) relativement à un projet pilote de 10 millions de dollars sur trois ans pour développer une infrastructure d'apprentissage électronique à la grandeur de la fonction publique a reçu l'approbation finale et le CCG s'est vu déléguer la responsabilité générale du projet pilote. Le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement jouera le rôle de comité directeur du projet, soutenu par une équipe de gestion de projet du CCG et cinq groupes de travail. Durant la période de planification, les équipes élaboreront un prototype de bibliothèque (avec des produits commerciaux et adaptés, des logiciels d'apprentissage et un système de gestion des apprenants), un prototype de portail (y compris un outil d'autoévaluation et un outil de plan d'apprentissage) et lanceront un système complet de services au début de 2004. Le projet sera évalué en 2004-2005.

Apprentissage expérimentiel

L'apprentissage expérimentiel combine la formation, l'apprentissage en temps opportun, les affectations et l'apprentissage au travail.

Avec le financement de l'intégrité des programmes, le CCG maintient un éventail de services d'apprentissage pour les sous-ministres, les sous-ministres associés et les sous-ministres adjoints. Grâce à un financement collectif, le CCG offre aussi le volet éducatif des programmes de perfectionnement des gestionnaires : le Programme Cours et affectations de perfectionnement (PCAP) et le Programme de stagiaires en gestion (PSG). Le niveau de service offert aux programmes de perfectionnement des gestionnaires est proportionnel au financement accordé, y compris les frais généraux, la conception et l'évaluation. Un défi clé du volet éducatif des programmes de perfectionnement des gestionnaires sera de continuer d'offrir en temps opportun un programme de cours pertinent et novateur malgré des ressources limitées et un nombre croissant de participants.

Au cours de la période de planification, le CCG :

- terminera l'élaboration d'un cadre d'apprentissage pour les sous-ministres adjoints et associés qui reconnaît leur rôle unique en tant que conseillers des ministres, de directeurs et de gestionnaires de ministères vastes et complexes et de leaders en tant que membres de la communauté des sous-ministres. Le CCG préparera également un cadre semblable pour les sous-ministres adjoints;

- donnera plus d'ampleur au programme des discussions informelles;
 - développera des méthodes et des outils pour consolider les apprentissages acquis dans les conférences et les séminaires;
 - développera la capacité de fournir sur demande aux ministères, aux régions et aux communautés fonctionnelles des services de gestion d'événements clé en main;
 - étendra la participation aux événements d'apprentissage du CCG aux parlementaires et, s'il y a intérêt mutuel, aux collèges des administrations provinciales et municipales, pour favoriser le changement de culture;
 - créera un bureau de conférenciers du secteur public.
- Le CCG contribue à répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique par ses événements d'apprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur. Au cours de la période de planification, si le financement de l'intégrité des programmes est maintenu, le CCG continuera d'offrir des événements d'apprentissage partout au pays. De plus, pendant cette période, le CCG :

Apprentissage en temps opportun

- développera un cours original sur le leadership afin d'améliorer la capacité des gestionnaires de mettre en pratique les valeurs fondamentales de la fonction publique au travail. Une attention particulière sera apportée au développement de la programmation pour améliorer le leadership des valeurs associées à la fonction de contrôleleur moderne et à la gestion axée sur les résultats.
- continuera, si le financement de l'intégrité des programmes est maintenu, de rejoindre les gestionnaires de tous les niveaux partout au pays;
- continuera de développer et de tester le concept d'un programme de cours de base pour les gestionnaires qui fera en sorte que les gestionnaires du secteur public, en tant que collectivité, afficheront une vision commune, une communauté de buts et un ensemble commun de connaissances propres au gouvernement;
- continuera de développer et de tester le concept d'un programme de cours de base pour les gestionnaires de la fonction publique divers programmes d'apprentissage en gestion, en gestion avancée et sur le leadership. Pendant la période de planification, le CCG :

Formation en classe

système d'information de gestion, les installations du système de gestion, les politiques d'annulation et les politiques et procédures de mesure et d'évaluation. Le système de mesure et d'évaluation de l'impact du Centre joue un rôle clé dans ces processus. Notre succès en transfert du savoir se mesure généralement par les commentaires et l'évaluation continus des participants. Un système complet et normalisé permettra de mieux utiliser cette rétroaction.

Une importante conférence sur le perfectionnement du leadership contribuera à alimenter l'approche générale du CCG en matière de perfectionnement du leadership et à maintenir sa réputation d'excellence dans ce domaine.

Résultat stratégique : Transfert du savoir 24 293 000 \$

Pour préparer les gestionnaires à servir en cette ère du savoir, le CCG continuera de s'efforcer d'améliorer le transfert du savoir et d'assurer la pertinence, l'opportunité et l'accessibilité de ce savoir pour les gestionnaires du secteur public. Le Centre utilise actuellement un large éventail de moyens : cours en classe, événements d'apprentissage, apprentissage assisté par ordinateur, programmes de perfectionnement professionnel et publications. On trouvera de l'information sur les programmes et les activités du CCG au site Web du Centre (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/main_f.html).

Le principal défi sera de maintenir un niveau de qualité élevé dans une structure de rentabilité tout en s'assurant que le contenu est pertinent, actuel et adaptable en fonction des nouveaux problèmes. Le régime de recouvrement des coûts continuera d'influencer les décisions du Centre relativement au choix des cours offerts et aux investissements dans leur conception et leur prestation.

Au cours de la période de planification, le CCG :

- renforcera ses capacités internes en éducation aux adultes et en apprentissage organisationnel pour améliorer la qualité des services offerts et positionner le Centre pour agir plus efficacement comme partenaire d'apprentissage et explorer des options comme l'accréditation et la certification (p. ex. par des associations de normes d'apprentissage) ainsi que par une collaboration étroite avec des universités et des collèges communautaires;

- mettra en place un service de consultation pour offrir aux ministères et aux organismes gouvernementaux une orientation intégrée, souple et réceptive qui les aidera à respecter leurs engagements en vertu de la Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada et à utiliser l'apprentissage en tant que levier pour accomplir leur mission et améliorer leur rendement. Le service de consultation offrira également une fenêtre unique pour les projets d'apprentissage lancés par des organismes centraux ou un regroupement de ministères ou d'organismes exigeant l'apport de plus d'un secteur d'activité du CCG, comme le projet de modernisation de la fonction de contrôleur;

- normalisera ses processus, pratiques, politiques et systèmes internes pour fournir à ses clients des services d'apprentissage de meilleure qualité, mieux intégrés et plus efficaces, améliorer la capacité du Centre à prendre des décisions de gestion et réduire les coûts. La normalisation portera principalement sur le système d'inscription, le

Le CCG s'est efforcé de jouer un rôle de leader afin de contribuer à la transformation de la fonction publique en organisation apprenante. Devenir une organisation apprenante exige un engagement soutenu envers les personnes et une amélioration continue du rendement grâce à de nouvelles idées, de nouveaux points de vue, de la créativité et des innovations. Le CCG poursuivra ce travail tout au long de la période de planification par un soutien constant au Comité sur l'apprentissage et le développement (CAD) des sous-ministres et au Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP).

Le Comité sur l'apprentissage et le développement a fait progresser le plan d'action en matière d'apprentissage de la fonction publique grâce à la consultation, la recherche et l'action. Le troisième *Rapport provisoire* du Comité a été publié en juin dernier (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/2002/index_f.html).

Le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement a été créé pour bâtir des liens entre les cadres détenant des responsabilités de gestion générale dans les programmes d'apprentissage et de perfectionnement de la fonction publique. Le Réseau offre un forum pour partager l'expertise, entreprendre des projets de recherche conjoints sur des questions d'intérêt commun, documenter et diffuser les pratiques exemplaires et offrir une approche plus intégrée de l'apprentissage. Il compte actuellement dix-huit membres qui se réunissent une fois par mois. Le premier rapport du Réseau a été publié en septembre 2002 (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/nldi/index_f.html).

Le CAD est heureux des résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, qui montre clairement les progrès importants réalisés sous son impulsion au cours des trois dernières années. Le sondage montre que la formation, le perfectionnement et les activités d'apprentissage organisationnel ont augmenté de façon générale, avec des hausses marquées dans certains secteurs.

Un des projets clés élaborés par le CCG avec le CAD est le projet pilote du Fonds de stimulation de l'apprentissage et de l'innovation. Reposant sur les contributions de vingt-sept ministères et organismes, cette initiative soutiendra les projets expérimentaux d'innovation et d'apprentissage du gouvernement fédéral tournés vers l'avenir. Le projet est au stade de l'approbation et le lancement du projet pilote devrait avoir lieu au début de 2003-2004.

Le Centre continuera également de s'affirmer comme centre d'excellence en éducation aux adultes et en apprentissage en renforçant ses capacités internes dans les domaines de l'apprentissage organisationnel et de l'éducation aux adultes. Des travaux sont en cours pour faire un relevé des pratiques exemplaires et identifier les secteurs clés de développement des connaissances qui seront intégrés aux activités du CCG dans le cadre d'événements d'apprentissage internes, de perfectionnement personnel, de partage du savoir et d'activités de recherche.

- l'évaluation du programme Partenaires pour la coopération internationale (en vertu de l'approbation initiale du Conseil du Trésor, une évaluation du projet pilote de partenariat sera effectuée au début de 2003).
- le développement de relations bilatérales productives avec un nombre limité d'institutions responsables de la formation et du perfectionnement de la fonction publique dans d'autres pays;
- la gestion de projets internationaux ciblés pour le CCG et les Partenaires pour la coopération internationale, soutenant les priorités gouvernementales (le Fonds pour le renforcement des capacités en Afrique gère 15 millions de dollars sur cinq ans);
- la mise en place d'une stratégie visant à mieux intégrer les activités internationales aux programmes du CCG;

Au cours des prochaines années, le CCG international concentrera ses efforts sur :

Un programme international a été élaboré pour contribuer à faire du CCG un centre d'expertise de calibre mondial en gouvernance et en gestion du secteur public, et pour apporter une dimension internationale aux occasions d'apprentissage offertes aux employés de la fonction publique canadienne par le CCG. Un calendrier international permet à un petit nombre d'étudiants étrangers de participer aux cours du CCG avec recouvrement intégral des coûts. Les membres du personnel participent à des projets et à des événements d'apprentissage internationaux pour renforcer les capacités du secteur public dans des pays en développement dans le cadre des programmes de relations internationales et d'aide au développement du Canada.

Programme international

On jugera de la valeur de ce travail par les commentaires recueillis et l'évaluation du projet, tant du point de vue de la qualité de la recherche que de son apport aux connaissances sur la gouvernance et la gestion du secteur public.

On jugera de la valeur de ce travail par les commentaires recueillis et l'évaluation du projet, tant du point de vue de la qualité de la recherche que de son apport aux connaissances sur la gouvernance et la gestion du secteur public.

En créant le savoir, ce travail profitera directement aux programmes d'apprentissage et contribuera au plan d'action du gouvernement.

- synthétisera la recherche comparative existante au Canada, entreprendra des recherches originales, tirera des conclusions stratégiques pertinentes et les diffusera sur une grande échelle.
- explorera les tendances et les forces de changement en étudiant les problèmes de légitimité et de confiance au gouvernement ainsi que les tendances en gestion publique;

entreprendront des projets liés à la gouvernance et à la gestion publique dans des secteurs comprenant :

- les relations canado-américaines : perspective d'apprentissage et de gouvernance;
- la fonction de contrôle moderne et les tendances de la gestion publique internationale;
- la relation entre les employés de la fonction publique et les organismes parlementaires indépendants.

Stratégie universitaire

Au cours de la dernière année, le CCG a développé un cadre pour renforcer sa relation avec les universités et les collèges communautaires. Ce cadre est axé sur trois éléments clés : la création d'un cheminement d'apprentissage constant entre la fonction publique du Canada et les écoles et les programmes d'administration publique canadiens; le développement de liens solides en recherche; le soutien de l'enseignement en administration publique et les efforts de planification de la relève (p. ex. programme de stages pour employés de la fonction publique, mentorat de jeunes boursiers en administration publique). Ce cadre définira l'orientation des travaux en cours avec les universités et les collèges communautaires au cours de la période de planification.

Le CCG poursuivra également la tenue de son séminaire universitaire annuel. Cet événement rassemble des enseignants universitaires et des chercheurs spécialisés en gestion publique et favorise les échanges sur les progrès, l'évolution et les innovations dans la fonction publique et complète l'approche stratégique de renforcement des relations avec les universités. Le séminaire est lié à la conférence Manion, l'événement prestigieux du CCG qui réunit des universitaires de haut niveau et des hauts dirigeants de la fonction publique fédérale et présente des praticiens canadiens ou internationaux d'élite. En 2003, l'orateur de la conférence Manion sera le philosophe canadien Joseph Heath. Il parlera des différences fondamentales entre les « valeurs » et les « principes » et des rôles différents qu'ils jouent dans les choix stratégiques et le discours démocratique.

Recherche en gouvernance

Au cours de la prochaine année, le CCG intensifiera ses efforts de recherche dans le domaine de la gouvernance. Le Centre fera équipe avec des organismes fédéraux, des universités, des groupes de réflexion et divers organismes oeuvrant dans le domaine de la gouvernance. Ce programme :

- évaluera les fondements de la gouvernance en explorant des questions comme celles du gouvernement responsable, du modèle canadien de la fonction publique, de la gestion horizontale et de la reddition de comptes;

Résultat stratégique : Création du savoir

3 073 000 \$

Un centre d'expertise demeure au fait des pratiques et des connaissances actuelles et cherche à comprendre et à anticiper les mouvements de changement. Le CCG s'efforce d'être un centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en leadership et en apprentissage.

Recherche

Recherche-action

La recherche-action regroupe des praticiens, des universitaires et des experts pendant une brève période pour traiter de questions d'un intérêt immédiat pour les gestionnaires. Ces projets fournissent rapidement des connaissances de pointe applicables en milieu de travail et intégrées à l'apprentissage en classe, aux événements d'apprentissage et aux produits d'apprentissage en ligne. Les participants à la recherche-action ont l'avantage de collaborer à un processus concret de création du savoir, de faire partie d'une équipe multidisciplinaire visant un objectif commun et d'acquérir de nouvelles connaissances dans un contexte exceptionnel.

De deux à trois projets de recherche-action sont lancés tous les six mois. Ce cycle a pour résultat un apport d'information constant et une plus grande souplesse dans le traitement des problèmes les plus actuels en gestion du secteur public. Voici les projets lancés en 2002-2003 :

- bilinguisme et langue de travail dans les institutions fédérales;
- relevé des meilleures pratiques en gestion de crise;
- apprentissage en ligne.

Un projet supplémentaire sur la propriété intellectuelle sera lancé à l'automne 2003. On continuera d'évaluer le modèle de la table ronde de recherche-action pour diffuser, au Canada comme à l'étranger, l'expertise et le savoir-faire du Centre dans la conception et la gestion de la recherche-action sur les problèmes de gestion publique.

Programme de collaborateurs émérites

Grâce à son programme de collaborateurs émérites, le CCG bénéficie du savoir et de l'expertise de personnes de grande expérience provenant du secteur public, du milieu universitaire et du secteur privé qui collaborent à des projets de recherche et à des activités liées aux priorités du CCG. Les collaborateurs émérites peuvent accroître leurs connaissances tout en enrichissant le CCG par leurs recherches, leurs études et leurs enseignements. Au cours des deux prochaines années, les collaborateurs émérites du CCG

Le Centre consacrera encore des efforts considérables au renforcement de ses capacités internes pour continuer d'être en mesure d'offrir un service de haute qualité aux gestionnaires de la fonction publique et se préparer pour l'avenir. Voici ses principales priorités:

- Créer une forte capacité interne en apprentissage organisationnel, en enseignement aux adultes et en gestion de projet intégrée pour mieux conseiller et guider les ministères en matière d'utilisation de l'apprentissage pour remplir leur mission et aider les clients à obtenir les services d'apprentissage dont ils ont besoin.
- Renforcer la relation avec les universités et les collèges communautaires pour créer un cheminement d'apprentissage mieux intégré entre la fonction publique du Canada et les institutions d'enseignement supérieur, promouvoir la recherche et soutenir l'enseignement en administration publique.
- Bâtir une infrastructure d'apprentissage en ligne à la grandeur du secteur public, de façon à faciliter aux employés de la fonction publique l'accès à des produits d'apprentissage de qualité.
- Entreprendre des recherches comparatives en administration publique et en gouvernance pour mieux soutenir les gestionnaires du secteur public.
- Normaliser les processus, les pratiques et les systèmes internes pour réduire les coûts et fournir aux clients des services intégrés, efficaces et efficaces.

PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Sommaire

Les plans et les priorités du CCG sont axés sur deux résultats stratégiques :

- Création du savoir – être un centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.
- Transfert du savoir – être un fournisseur de services aidant à préparer les gestionnaires du secteur public à servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.

Le greffier du Conseil privé a fait de l'apprentissage une priorité collective pour la fonction publique. Il a déclaré que la fonction publique doit être une organisation apprenante qui valorise le savoir et les nouvelles idées, où l'apprentissage et le partage des connaissances font partie intégrante de la méthode de travail et servent à attirer et à maintenir en poste les personnes de talent et à offrir au gouvernement et aux Canadiens le meilleur service qui soit.

Le sondage réalisé auprès des employés de la fonction publique montre clairement l'importance des progrès réalisés au cours des trois dernières années.

Au cours de la période de planification, par son soutien au Comité sur l'apprentissage et le développement, ainsi qu'au Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement, le CCG continuera à jouer un rôle de leader en apprentissage et à contribuer à faire de la fonction publique une organisation apprenante.

Renforcer les capacités

L'engagement envers l'excellence de l'enseignement et l'apprentissage des adultes est la pierre angulaire des activités du CCG. Dans les dernières années, en réaction à la demande croissante de services de formation, de perfectionnement et d'apprentissage, le Centre a étendu sa portée pour rejoindre les gestionnaires à tous les niveaux. Il a enrichi son choix de cours et diversifié ses modes d'enseignement. Le nombre de participants s'est accru à un rythme remarquable, y compris dans les régions, principalement par l'entremise des événements d'apprentissage, d'un nouvel ensemble de cours pour les gestionnaires et de l'apprentissage en ligne. Cette croissance a été réalisée dans un contexte de diminution du financement collectif par participant et d'un recours accru au recouvrement des coûts.

Le Rapport sur les plans et les priorités de l'an dernier indiquait que des fonds provisoires ont été fournis pendant deux ans pour faciliter l'accès des gestionnaires intermédiaires, fournir un soutien à l'apprentissage dans les régions et entreprendre le développement de l'infrastructure nécessaire à l'apprentissage assisté par ordinateur. Le CCG doit maintenant résoudre des problèmes tels que le manque de locaux spéciaux (p. ex. salles de classe, amphithéâtres et salles de conférence) et l'impact du recouvrement des coûts sur l'accessibilité. Pendant la période de planification actuelle, le CCG poursuivra ses efforts pour résoudre ces problèmes qui limitent l'accès à l'apprentissage dans la fonction publique.

Le Centre canadien de gestion s'efforce d'encourager une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, de renforcer les compétences de la communauté des gestionnaires du secteur public et de soutenir leurs besoins d'apprentissage.

VUE D'ENSEMBLE DE LA PLANIFICATION

Leadership en apprentissage

Le Centre canadien de gestion est une organisation ministérielle financée par une combinaison de sources : le recouvrement des coûts et les crédits parlementaires. Au cours des trois dernières années, le CCG s'est concentré sur deux résultats stratégiques clés :

Création du savoir – être un centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.

Transfert du savoir – être un fournisseur de services aidant les gestionnaires du secteur public à servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.

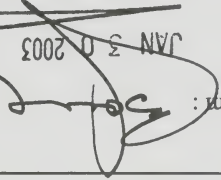
Durant cette période, le CCG a également joué un rôle de leadership en apprentissage. Le Centre a acquis une réputation de leader dans la promotion d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique.

En conséquence, l'apprentissage est maintenant reconnu comme la clé d'une fonction publique novatrice, productive et de qualité supérieure, capable de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir :

En mai 2002, le Conseil du Trésor a établi une nouvelle *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* qui énonce des engagements importants en matière d'apprentissage et met en évidence les rôles de l'employeur, des ministères, des gestionnaires et des employés pour faire en sorte que l'apprentissage devienne partie intégrante de la culture de la fonction publique.

Madame Lucienne Robillard, présidente du Conseil du Trésor, a reconnu la fonction essentielle de l'apprentissage pour aider la fonction publique à mener à bien sa mission de servir l'intérêt public. Elle a déclaré qu'un « milieu de travail exemplaire s'efforce constamment de fournir aux gens la formation et les outils nécessaires pour assurer leur développement personnel et professionnel ».

Déclaration de la direction

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION <i>Report on Plans and Priorities 2003-2004/Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004</i>	
I submit, for tabling in Parliament, the (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 du Centre canadien de gestion.
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the <i>Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities</i> .	Le document a été préparé conformément aux principes de présentations et aux exigences de déclaration énoncées dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004</i> .
<ul style="list-style-type: none"> • It accurately portrays plans and priorities of the Canadian Centre for Management Development. • The planned spending information in this document is consistent with the Finance's budget and by TBS. • It is comprehensive and accurate. • It is based on sound underlying departmental information and management systems. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il décrit fidèlement les plans et les priorités du Centre canadien de gestion; • Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT. • Le document est complet et exact. • Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.
The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
Name/Nom :  Date : <i>JAN 30 2003</i>	

MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Message du Ministre

La transition vers une économie axée sur les connaissances apporte avec elle de tout nouveaux défis. La prospérité future de notre pays repose sur la maîtrise des outils nécessaires pour nous adapter et répondre à ces défis. Le discours du Trône de 2002 a réaffirmé l'importance de l'apprentissage en milieu de travail et le Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage a mis en lumière la nécessité de fournir à chacun des citoyens la possibilité de continuer d'améliorer ses compétences. En cette ère de la connaissance, l'apprentissage continu est essentiel au maintien de notre compétitivité.

En tant qu'employeur important, le Gouvernement du Canada s'est engagé envers l'apprentissage, élément clé du renouveau de la fonction publique. *La Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*, adoptée en mai 2002, est une preuve évidente de l'engagement du gouvernement à faire en sorte que ses employés disposent des ressources et des possibilités nécessaires pour les aider à répondre aux besoins du Canada et des Canadiens à l'ère de la connaissance.

Le Centre canadien de gestion, par son rôle de soutien à l'apprentissage, à la formation et au perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique, occupe une position de premier plan pour contribuer à faire de l'apprentissage continu une réalité dans la fonction publique du Canada et assurer que ses gestionnaires ont les connaissances et les compétences nécessaires pour travailler efficacement. Le Centre s'est engagé à jouer son rôle de leader en favorisant une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, à renforcer les capacités de la communauté des gestionnaires de la fonction publique et à répondre à leurs besoins d'apprentissage.

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Centre pour la période 2003-2004.

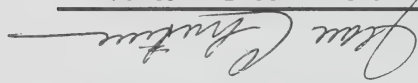
TABLE DES MATIÈRES

Messages et déclaration de la direction	Page 1
Message du Ministre	Page 1
Déclaration de la direction	Page 2
Raison d'être	Page 3
Vue d'ensemble de la planification	Page 3
Leadership en apprentissage	Page 3
Renforcer les capacités	Page 4
Plans et priorités par résultat stratégique	Page 5
Sommaire	Page 5
Résultat stratégique : Création du savoir	Page 6
Recherche	Page 6
Programme international	Page 8
Soutien à l'apprentissage et au perfectionnement du leadership ..	Page 9
Résultat stratégique : Transfert du savoir	Page 10
Formation en classe	Page 11
Apprentissage en temps opportun	Page 11
Apprentissage expérimentiel	Page 12
Organisation	Page 14
Résultats stratégiques et secteurs d'activité	Page 14
Reddition de comptes	Page 14
Dépenses ministérielles prévues	Page 15
Evolution des dépenses	Page 16
Annexe A : Renseignements financiers	Page 17
Tableau A.1 : Sommaire des paiements de transfert	Page 17
Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles	Page 17
Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire	Page 18

**Centre canadien
de gestion**

Budget des dépenses 2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités


Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-90
ISBN 0-660-62272-6



Centre canadien de gestion

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Canadian Centre for Occupational Health and Safety

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-74
ISBN: 0-660-62242-4

Canadian Centre for Occupational Health and Safety

2003-2004

Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved



Minister of Labour

Table of Contents

Section I: Messages

- A. Minister's Message
- B. Management Representation Statement

Section II: Raison d'être and Planning Overview

- A. Raison d'être
- B. Planning Overview

Section III: Strategic Outcomes

- A. Inquiries Service
- B. Accessibility and Availability
- C. Global Advancement to Health and Safety
- D. Unbiased and Impartial
- E. Education

Section IV: Organization

- A. Organization Chart
- B. Approved Business Lines
- C. Departmental Planned Spending

Section V : Annexes

- Annex 1: Source of Respendable Revenue
- Annex 2: Net Cost of Program for the Estimates Year 2003-2004
- Annex 3: Listing of Statutes and Regulations
- Annex 4: Publications
- Annex 5: Government-wide and Horizontal Initiatives
- Annex 6: Strategic Priorities

Section I: Messages

A. Minister's Message

CCOHS was founded by an Act of Parliament – the Canadian Occupational Health and Safety Act – 1978, with the mandate to promote health and safety in the workplace and to enhance the physical and mental health of working people.

It accomplishes this task by working closely with its stakeholders, Canadian workers, employers, and the federal, provincial and territorial governments. By working with its partners to understand Canadian concerns and needs and to better utilize capabilities, CCOHS actively works to improve occupational health and safety in Canada.

As Minister of Labour, I am pleased to present the Report on Plans and Priorities of the Canadian Centre for Occupational Health and Safety for 2003-2004.

CCOHS continues to address the important issues in occupational health and safety through innovative services and products to reduce injuries, illness and fatalities. By using the internet and through collaborative projects CCOHS has vastly increased its ability to reach many more Canadians with its valuable services. By staying attuned to changing OSH trends, CCOHS strives to provide high quality, reliable, unbiased information to its clients.

Our program will provide Canadians with the services and information they need to sustain the highest level of safety and health in workplaces across the country.

The Honourable Claudette Bradshaw, P.C., M.P.
Minister of Labour

B. Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION **Report on Plans and Priorities 2003-2004/Un rapport sur les plans et les priorités**

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-04 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Occupational Health and Safety.

To the best of my knowledge the information:

- Accurately portrays the department's mandate, plans, priorities, strategies and planned results of the organization.
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.
- I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-04 du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.

À ma connaissance les renseignements :

- Décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés de l'organisation.
- Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*.
- Sont complets et exacts.
- Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.
- Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Name/Nom: _____

Date: _____

Iden Hong

February 7, 2003

Section II: Raison d'être

A. Raison d'être

The Canadian Centre for Occupational Health and Safety was founded by an Act of Parliament in 1978 with a mandate to promote health and safety in the workplace and to enhance the physical and mental health of working people.

The Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) operates under the legislative authority of the *Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act S.C., 1977-78, c. 29* which was passed by unanimous vote in the Canadian Parliament. The purpose of this Act is to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment by creating a national institute (CCOHS) concerned with the study, encouragement and co-operative advancement of occupational health and safety for the benefit of all working Canadians.

B. Planning Overview

CCOHS is a source for unbiased technical information and expertise to support the efforts of governments, labour organizations, employers and individual Canadians to improve workplace safety and health.

This service is delivered to Canadians through a confidential free occupational health and safety Inquiries Service. It is also available via mail, telephone, e-mail or on the Internet. In addition to this service, extensive information is made available through the Internet. Collaborative projects are undertaken to provide additional resources to Canadians. CCOHS also provides electronic products, a series of over 20 CD-ROMs that contain databases, publications and full text Canadian safety and environmental legislation. The service has subscribers in more than 50 countries. These products are also delivered via the Internet.

Unbiased and credible occupational health and safety information is obtained in co-operation with Canadian and worldwide sources. This information, is analyzed and used by CCOHS to provide Canadians with a confidential free and current occupational health and safety Inquiries Service.

The resources and funds for supporting and providing the Inquiries Service are derived from a combination of provincial, territorial and federal government funding and monies. Revenue is also generated from the creation, production and worldwide sales of fee-for-service and revenue generating occupational health and safety products and services. CCOHS is approximately 50% funded through government appropriations and 50% from cost recovered activities.

CCOHS functions as an independent departmental corporation under Schedule II of the *Financial Administration Act* and is accountable to Parliament through the Minister of Labour.

The past 10 years have been very difficult financially at CCOHS. Following the recent Evaluation and Cost Recovery Report, the appropriations were increased from 40% to 50% coverage of the budget while cost recoveries cover the remaining 50% of expenditures. The additional funding contributes greatly to the future stability at CCOHS.

A significant portion of the additional funding will offset the deficit funding position. The first step towards rebuilding program effectiveness will be the acquisition and upgrading of key infrastructure components and capabilities. The next step will be to focus on improving products and services for public service and cost recovery clients, with the overall goal of supporting Canadians to improve occupational safety and health in Canada. This additional investment in CCOHS will create the foundation for improvements in future stable program delivery for the benefit of Canadians.

Details about the Strategic direction of CCOHS can be found in Appendix 6. Further information about CCOHS can be found on the following website: www.ccohs.ca.

III. Strategic Outcomes

The commitment is maintained for CCOHS as a national centre dedicated to the advancement and dissemination of unbiased information on occupational health and safety. CCOHS provides Canadians with information about occupational health and safety that is trustworthy, comprehensive, and intelligible. The information facilitates responsible decision-making, promotes improvements in workplace health and safety, increases awareness of the need for improving healthy and safe working environment, and supports occupational health and safety education training.

Although CCOHS has one business line, the department's policies and programs are directed to the pursuit of the following strategic outcomes:

- **Inquiries service:** satisfaction with the overall delivery of this service
- **Accessibility and availability:** current, accurate and reliable information is provided in various formats to serve all Canadians
- **Global advancement to Health and Safety:** international recognition as a significant contributor to the advancement of occupational health and safety information services
- **Unbiased and Impartial:** maintain the confidence of all level of governments, labour and business stakeholders in the provision of unbiased and impartial information to Canadians
- **Education:** to increase the recognition of occupational health and safety as an important academic issue in educational institutions

A. Inquiries Service

Satisfaction with the overall delivery of this service – Notional planned spending for 2003-4 \$ 1.5 million
--

This service provides Canadians with invaluable unbiased information to respond to their workplace health and safety questions. This bilingual service is available free of charge via mail, telephone service or e-mail. Specialists in workplace health and safety are available to assist Canadians with their questions. In addition, *OshAnswers* is available in a web based information service which covers over 545 topics in occupational health and safety. The information is presented in a question-and-answer format and answers more than 2,800 questions. The new goals for the upcoming year are:

- To increase the amount of information available through *OshAnswers* through providing additional content delivered from the Internet
- Improve customer satisfaction by responding to feedback from client surveys
- Enhance the internet usability through improvements to the internet searching technology and graphical presentations

- Increase awareness of the service to Canadians

B. Accessibility and Availability

- Canadians need up to date and reliable information made available in many formats. Notional planned spending for 2003-4 - \$.1.5 million

Information needs to be made available to Canadians in many formats in order to meet the needs of various user groups. In recent years, the use of the Internet has becoming increasingly important to serve Canadians. However, printed copies are still imperative. Health and safety is a continually changing field with updating of knowledge and new issues that need to be addressed each year. Reliable information needs to be obtained, interpreted and published. The new goals for the upcoming year are:

- To produce four new health and safety guides relating to current needs in occupational health and safety
- Increase the availability of databases on the Internet
- Improve the availability of information through enhancements to the website presentation and improve the search ability
- Provide additional resources on chemical health and safety
- Provide increased workplace health content information through partnerships with organizations such as the Canadian Health Network.

C. Global advancement to Health and Safety

World-wide recognition of CCOHS as a significant contributor to the advancement of occupational health and safety, information services
Notional planned spending in 2003-4 - \$.5 million

As Canada's national occupational health and safety information repository, CCOHS encourages and supports exchanges of OSH information with leading international health and safety centres throughout the world. This includes our role as a National OSH Information Centre in the International Occupational Safety and Health Information Centres', Program of the International Labour Organization. From these collaborators international databases are obtained, updated and made available to Canadians. Our new goals for the upcoming year include:

- Enhance relationships with international health and safety organizations to obtain global information resources for Canadians
- Participate in the North American Agreement on Labour Cooperation (NAALC), occupational health and safety tri-national co-operation program
- Participate in international work groups relating to chemical regulation and safety policy development to improve global and national chemical safety processes

D. Unbiased and Impartial

Maintain the confidence of all level of governments, labour and business stakeholders to provide unbiased and impartial information to Canadians
Notional planned spending in 2003-4 - \$.1 million

The tripartite Council of Governors, comprised of representatives from labour, business and governments, assures the unbiased and relevant nature of CCOHS services. Council meets three times a year to review operational plans and provides input from its constituents. The continuing goals for this outcome are:

- To participate in various collaborative projects with different levels of government and other organizations throughout the year.
- To foster collaboration and exchanges in ideas through a national dialogue, forums and conference
- Enhance relationships with stakeholders by continually assessing relevance to the expressed needs

E. Education

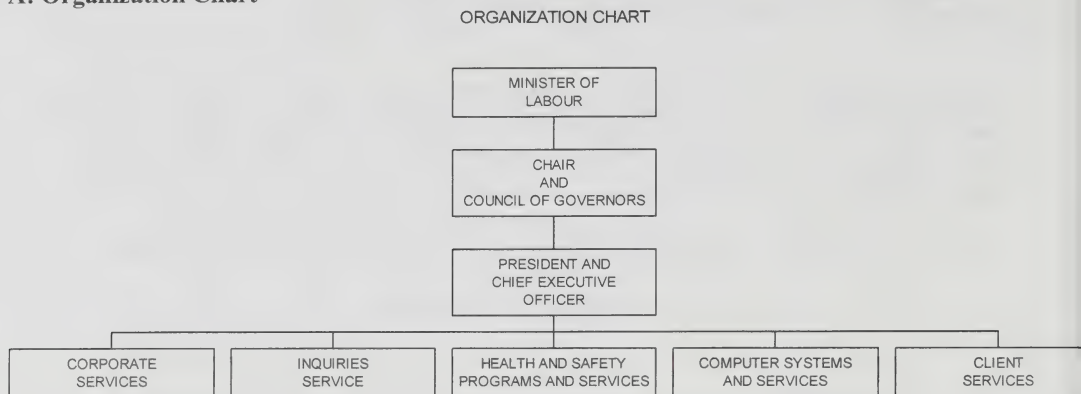
To increase recognition of teaching occupational health and safety as an important issue in educational institutions – Notional planned spending - \$.4 million

Health and Safety in the workplace is being promoted through the education system by providing CCOHS information to students and faculty through the Academic Support Package. CCOHS also collaborates with Ministry's of Education and other groups to develop OSH support resources for teachers and students. The goals for this outcome are:

- Continue to promote the *Academic Support Program* to post secondary institutions
- Collaborate with education, youth groups and other partners, on teaching health and safety issues in the school system through participation on various working groups
- Expand the CCOHS Youth Zone OSH resources web-site content

Section IV: Organization of CCOHS

A: Organization Chart



B. Approved Business Line

To provide Canadians with information about occupational health and safety which is trustworthy, comprehensive, and intelligible. The information facilitates responsible decision making, promotes improvements in the workplace, increases awareness of the need for a healthy and safe working environment, and supports occupational health and safety education and training.

The Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) is Canada's national institute which promotes the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment. CCOHS is independent from other federal and provincial departments and maintains a tripartite (labour, business, and government) governing council to help insure that intelligible, unbiased information is delivered to Canadians and their workplaces. The public service delivery of this information is provided via a toll free telephone and Internet delivery based inquiries service. A fee-for-service operation is also provided using the latest print and electronic technology. Information is gathered from numerous Canadian and international health and safety institutions thereby providing Canadians with the most comprehensive, current, and reliable information. Basic free information services are offered to all Canadians. The fee-for-service business line is provided to Canadians and to more than 50 countries.

Table 1: Departmental Planned Spending

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-4	Planned Spending 2004-5	Planned Spending 2005-6
Gross Program Spending:				
CCOHS	7,740	8,324	8,324	8,324
Less: Respendable revenue	5,841	4,300	4,300	4,300
Total Main Estimates	1,899	4,024	4,024	4,024
Adjustments:				
Supplementary Estimates Note 1	2,257	-	-	-
Net Planned Spending	4,156	4,024	4,024	4,024
<i>Plus:</i> Cost of Services Provided by other Departments or Agencies	556	676	676	676
Net Cost of Program	4,712	4,700	4,700	4,700
Full Time Equivalents	87	96	96	96

Note 1: Represents Supplementary Estimates 2002-2003 and permanent allocation from Treasury Board Vote 10 and Treasury Board Vote 15.

Section V: Annexes

Annex 1: Source of Respendable Revenue

(\$thousands)	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
CCOHS	5,841	4,300	4,300	4,300
Total Credited to the Vote	5,841	4,300	4,300	4,300

Annex 2: Net Cost of Program for the Estimates Year 2003-2004

(\$ thousands)

Gross Planned Spending	8,324
Plus:	
<i>Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by PWGSC	675
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	1
Salary and associated costs of legal services provided by Justice Canada	-
	676
Total Cost of Program	9,000
Less:	
Revenue Credited to the Vote	4,300
Revenue Credited to the CRF	-
Net Cost of Program	4,700
2003-4 Estimated Net Program Cost	4,700

Annex 3: Listing of Statutes and Regulations

Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act(R.S. 1985, c. C-13)

Annex 4: Publications

The following reports are available at: www.ccohs.ca/about

Canadian Centre for Occupational Health and Safety Annual Reports

Departmental Performance Reports

Program Evaluation and Cost Recovery Study: Assessing the Canadian Centre for Occupational Health and Safety

Canadian Centre for Occupational Health and Safety – Modern Management Practices Assessment

Canadian Centre for Occupational Health and Safety – Modern Comptrollership Action Plan

Annex 5: Government-wide and Horizontal Initiatives

Horizontal Initiative	Goal of Initiative	Results
Modern Comptrollership Initiated in 2002 Assessment in DPR 2002-2003	The goal of this initiative is to improve management practices and the stewardship of public resources resulting in effective decision making	<ul style="list-style-type: none">• The Capacity Assessment was completed in 2002• The Action Plan was completed in 2002• The training and recommendations in the report are being implemented

Annex 6: Strategic Priorities

Our Mission

To provide Canadians with information about occupational health and safety which is trustworthy, comprehensive, and intelligible. The information facilitates responsible decision-making, promotes improvements in the workplace, increases awareness of the need for a healthy and safe working environment, and supports occupational health and safety education and training.

Strategic Priorities

CCOHS is governed and directed by a tripartite Council of Governors comprised of members from labour, business and government leaders representing their respective constituents across Canada. The Council meets three times a year to review policy and monitor the progress of CCOHS. In January 1997, the Council adopted the following set of guiding principles for the Centre's future, which have been supported by federal, provincial and territorial Ministers responsible for occupational health and safety:

The *Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act* allows the Centre to undertake a broad range of activities "to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment".

The Council of Governors intends these principles to guide the Centre for the short to mid term and to allow for continued growth in cost-recovery.

1. The Council reconfirms its support and commitment to the CCOHS and the valuable role the Centre provides to Canada's workers and employers. Further, the Council recognizes the importance of its tripartite nature in governing the Centre.

The Centre is to continue to serve as a source of excellence for unbiased technical information and expertise to support labour, employers, and governments in maintaining safe and healthy workplaces.

The Centre is to continue to provide critical analysis and interpretation of occupational safety and health information.

Further, the three caucuses recognize the critical importance of maintaining a free inquiry service to support the right of working Canadians to a healthy and safe working environment.

2. The Council and the Centre shall communicate to respective Ministers regarding the excellence and role of the Centre in order to obtain broad public policy support and guidance.
3. The Council recognizes the high standard and non-partisan nature of the

Centre's undertakings. It recommends the Centre continue in its consulting and research efforts, while meeting the test of fairness in a competitive world. Joint funding of projects that target key areas of information needs should be a special focus of these efforts.

The Council urges all governments and other organizations to consider the Centre as a potential source of consulting and research services.

4. The Council urges governmental and non-governmental organizations, including labour and employers, to work in partnership with the Centre to provide public access to the Centre's CD-ROM, Internet and other services.
5. The Council recommends the Centre consider the future possibility of gathering and disseminating occupational health and safety statistical information.
6. The Council recognizes that the Centre has become a national repository for MSDS, and efforts to encourage companies to continue to supply data sheets to the Centre will continue, where practicable and feasible.
7. The Council recommends that health and safety materials are available in the form most useful to the user, including hard copy.
8. The Council encourages the development of partnerships, tailored to specific jurisdictions, that enhance the visibility and distribution of CCOHS information. This could also include co-operation between various government inquiry services.
9. The Council recommends that jurisdictions and others systematically provide all technical, research, guidelines, codes of practice, and best practices to the Centre.

3. Le Conseil reconnaît la grande qualité et la nature impartiale des activités du CCHST. Il recommande que le CCHST poursuive ses efforts de consultation et de recherche, tout en relevant le défi de l'impartialité dans un monde compétitif. Le financement conjoint de projets qui ciblent les domaines clés en matière de besoins d'information devrait faire l'objet d'efforts spéciaux de la part du CCHST.
- Le Conseil recommande vivement à tous les gouvernements et aux autres organisations d'envisager le CCHST comme une source possible de services de consultation et de recherche.
4. Le Conseil recommande vivement aux organisations gouvernementales et non gouvernementales, notamment les organisations syndicales et patronales, de collaborer avec le CCHST en vue de permettre l'accès public aux CD-ROM, au site Internet et aux autres services du CCHST.
5. Le Conseil recommande au CCHST d'envisager la possibilité de recueillir et de diffuser des renseignements statistiques sur la santé et la sécurité au travail.
6. Le Conseil reconnaît que le CCHST est devenu un répertoire national pour les fiches techniques sur la sécurité des substances (FTSS), et qu'il doit poursuivre ses efforts en vue d'encourager les entreprises à lui soumettre leurs fiches techniques dans la mesure du possible.
7. Le Conseil recommande que le matériel sur la santé et la sécurité au travail soit disponible sous la forme la plus pratique qui soit pour l'utilisateur, y compris sous forme de document papier.
8. Le Conseil encourage le CCHST à établir des partenariats adaptés aux entités qui en feront partie afin de promouvoir la visibilité et la diffusion de l'information du CCHST. Ces partenariats pourraient prendre la forme d'une coopération entre les divers services de renseignements des gouvernements.
9. Le Conseil recommande que les gouvernements et autres entités fournissent systématiquement au CCHST tous les renseignements suivants : informations techniques, recherches, directives, codes de pratique et pratiques exemplaires.

Annexe 6 : Priorités stratégiques

Notre Mission

Fournir aux Canadiens des renseignements complets, intelligibles et fiables sur la santé et la sécurité au travail. Cette information facilite les prises de décisions judicieuses, favorise les améliorations dans les lieux de travail, sensibilise le public à la nécessité de jouer d'un environnement de travail sain et sécuritaire, et soutient l'éducation et la formation en matière de santé et de sécurité au travail.

Priorités stratégiques

Le CCHST est régi et dirigé par un conseil des gouverneurs tripartite. Ce dernier est composé de travailleurs, d'employeurs et de leaders gouvernementaux représentant leurs électors respectifs au Canada. Le Conseil se réunit trois fois par année pour examiner les politiques et évaluer les travaux du CCHST. En janvier 1997, Le Conseil a formulé les principes directeurs suivants pour l'avenir du CCHST, lesquels ont reçu l'appui des ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la santé et de la sécurité au travail :

La Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité autorise le CCHST à entreprendre une large gamme d'activités afin de « promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire ».

Le Conseil des gouverneurs veut que ces principes directeurs servent de guide au CCHST à court et à moyen terme et qu'ils lui permettent d'avancer sur la voie du recouvrement des coûts.

1. Le Conseil réaffirme l'engagement qu'il a pris d'appuyer le CCHST et le rôle utile que celui-ci joue auprès des travailleurs et des employeurs canadiens. Par ailleurs, le Conseil reconnaît l'importance de sa structure tripartite pour la régie du CCHST.

Le CCHST doit continuer à représenter une excellente source impartiale de renseignements techniques et d'expertise sur laquelle les travailleurs, les employeurs et les gouvernements peuvent s'appuyer pour assurer la santé et la sécurité en milieu de travail.

Le CCHST doit continuer à fournir une analyse et une interprétation critiques de l'information relative à la santé et à la sécurité au travail.

De plus, les trois groupes qui composent le Conseil reconnaissent l'importance cruciale de maintenir la gratuité du Service des demandes de renseignements afin de maintenir le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire.

2. Le Conseil et le CCHST devront faire valoir aux ministres responsables la qualité et l'importance du rôle que joue le CCHST afin d'obtenir un large soutien au niveau des politiques et des directives gouvernementales.

Annexe 3 : Liste des lois et des règlements

Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail(L.R.C. 1985, c. C-13)

Annexe 4 : Publications

Les rapports suivants se trouvent à cette adresse : www.CCHST.ca/about

Rapports annuels du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
Rapports ministériels sur le rendement
Évaluation de programme et étude de recouvrement des coûts : évaluation du Centre canadien
d'hygiène et de sécurité au travail
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail – Résultats concernant l'évaluation des
méthodes de gestion
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail – Plan d'action de modernisation de la fonction
de contrôleur

Annexe 5 : Initiatives horizontales à l'échelle du gouvernement

Initiative horizontale	But de l'initiative	Résultats
Fonction moderne du contrôleur amorcée en 2002 Évaluation dans le RMR de 2002-2003	Cette initiative a pour but d'améliorer les pratiques de gestion et la gérance des ressources publiques, ce qui contribuera à la prise de décisions responsables.	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation des capacités a été achevée en 2002 • Le plan d'action a été achevé en 2002 • La formation et les recommandations du rapport ont été mise en œuvre.

Section V : Annexes

Annexe I : Source de recettes disponibles

Prévisions	Recettes	Recettes	Recettes
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
de recettes	prévues	prévues	prévues
(en milliers de dollars)			
CCHST	5 841	4 300	4 300
Total porté au crédit	5 841	4 300	4 300

Annexe 2: Coût net du programme pour l'année budgétaire 2003-2004 (en milliers)

Dépenses brutes prévues	8 324
Plus :	
<i>Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par TPSGC	675
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par	
Développement des ressources humaines Canada	1
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques	
fournis par le ministère de la Justice Canada	-
	676
Coût total du programme	9 000
Moins :	
Recettes portées à crédit	4 300
Recettes portées au Trésor	-
Coût net du programme	4 700
Coût net du programme estimé pour 2003-2004	4 700

Tableau 1 : Dépenses prévues du ministère

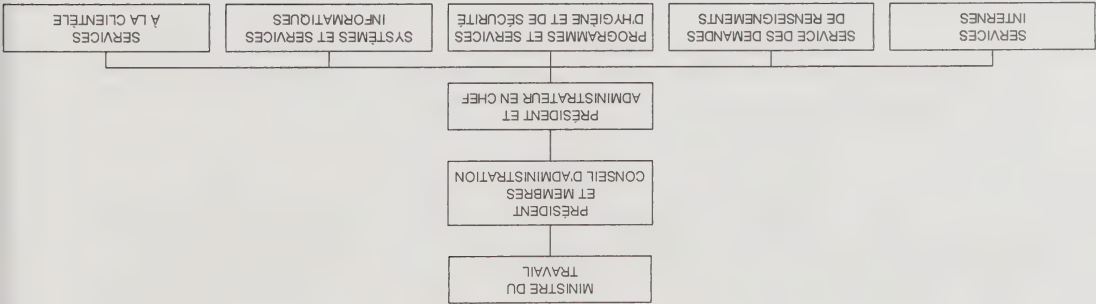
(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Dépenses	7,740	8,324	8,324	8,324
Moins : recettes disponibles	5,841	4,300	4,300	4,300
Total du budget principal des dépenses	1,899	4,024	4,024	4,024
Rajustements :				
Budgets supplémentaires : voir note 1	2,257	-	-	-
Dépenses nettes prévues	4,156	4,024	4,024	4,024
Plus : coûts des services fournis par d'autres ministères ou organismes gouvernementaux	556	676	676	676
Coût net du programme	4,712	4,700	4,700	4,700
Équivalents à temps plein	87	96	96	96

Remarque 1 : représente les budgets supplémentaires pour 2002-2003 et les affectations permanentes des crédits 10 et 15 du CT.

Section IV : Structure organisationnelle

A : Organigramme du CCHST

ORGANIGRAMME



B. Secteurs d'activité approuvés

Fournir aux Canadiens des renseignements complets, intelligibles et fiables sur la santé et la sécurité au travail. Cette information facilite les prises de décisions judicieuses, favorise les améliorations dans les lieux de travail, sensibilise le public à la nécessité de jouer d'un environnement de travail sain et sécuritaire, et soutient l'éducation et la formation en matière de santé et de sécurité au travail.

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) est l'institut national du Canada chargé de promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un milieu de travail sain et sécuritaire. Le CCHST est indépendant des autres ministères fédéraux et provinciaux. Il maintient un conseil des gouverneurs tripartite (travailleurs, employeurs, gouvernements) pour assurer la communication d'une information compréhensible et objective aux Canadiens dans leurs lieux de travail. La prestation de cette information au public est assurée d'une part grâce à un service de renseignements accessible au moyen d'une ligne téléphonique sans frais et par Internet, et d'autre part grâce à un service payant qui fait appel à la plus récente technologie électronique et sur papier. L'information est fournie par de nombreux organismes canadiens et mondiaux voués à la santé et à la sécurité au travail, ce qui met à la disposition des Canadiens l'information la plus détaillée, la plus actuelle et la plus fiable qui soit. Le service de renseignements de base est offert gratuitement à tous les Canadiens. Le service payant est offert au Canada et dans plus de 50 pays.

règlements et de politiques sur la sécurité en matière de produits chimiques de manière à améliorer les règles de sécurité nationales et mondiales sur les produits chimiques.

D. Impartialité

Préserver la confiance des divers ordres de gouvernement, des travailleurs et des entrepreneurs à l'égard de la qualité et de l'impartialité des renseignements que diffuse le CCHST aux Canadiens. Dépenses nominales prévues en 2003-2004 – 0,1 million de dollars

Composé de représentants de travailleurs, d'employeurs et de gouvernements, le conseil des gouverneurs tripartite garantie que les services du CCHST seront fiables et pertinents. Le conseil se réunit trois fois l'an pour passer en revue les plans opérationnels et communiquer la rétroaction de ses membres. Les objectifs constants de ce résultat sont :

- La participation à divers projets de collaboration avec divers ordres de gouvernement et d'autres organismes durant toute l'année.
- L'encouragement des activités de collaboration et des échanges d'idées au moyen d'un dialogue, d'une conférence et de forums à l'échelle nationale.
- L'intensification des rapports avec les intervenants en évaluant constamment la pertinence par rapport aux besoins exprimés.

E. Enseignement

Reconnaissance accrue de l'importance de la santé et de la sécurité au travail comme sujet d'étude dans les établissements d'enseignement – Dépenses nominales prévues – 0,4 million de dollars

La promotion de la santé et de la sécurité au travail dans le système d'éducation se fait par la diffusion d'information sur le CCHST aux étudiants et aux membres du personnel enseignant par le biais du Programme d'appui à l'éducation. Le CCHST collabore aussi avec le ministère de l'Éducation et d'autres groupes pour élaborer des ressources d'appui en matière de santé et de sécurité à l'intention des enseignants et des étudiants. Les objectifs de ce résultat sont :

- La promotion continue du *Programme d'appui à l'éducation* dans les établissements d'enseignement postsecondaire.
- La collaboration avec des groupes d'enseignants, de jeunes et d'autres partenaires sur l'enseignement des questions liées à la santé et à la sécurité dans le système scolaire par la participation à divers groupes de travail.
- L'augmentation du contenu du site Web sur les ressources en matière de santé et de sécurité de la Zone des jeunes travailleurs du CCHST.

B. Accessibilité et disponibilité

- Les Canadiens ont besoin d'information fiable et à jour disponible en divers formats. Dépenses nominales prévues pour 2003-2004 – 1,5 million de dollars

Cette information doit être offerte en divers formats dans le but de répondre aux besoins des divers groupes d'utilisateurs canadiens. Ces dernières années, Internet est devenu un outil de plus en plus important pour servir les Canadiens. Cependant, les publications sur papier demeurent cruciales. La santé et la sécurité sont des domaines en perpétuelle évolution où il faut constamment mettre à jour les connaissances et répondre à de nouvelles questions à chaque année. Il faut obtenir, interpréter et publier des renseignements fiables. Les nouveaux objectifs pour l'année prochaine sont les suivants :

- La production de quatre nouveaux guides de santé et de sécurité liés aux besoins actuels en matière d'hygiène et de sécurité au travail;
- L'amélioration de la disponibilité des bases de données sur Internet;
- L'amélioration de la disponibilité de l'information au moyen d'une meilleure présentation du site Web et d'une plus grande capacité de recherche;
- La diffusion de ressources supplémentaires sur la santé et la sécurité chimiques;
- La diffusion d'une plus grande quantité d'information sur la santé au travail au moyen de partenariats avec des organismes comme le Réseau canadien de la santé.

C. Progrès internationaux en matière de santé et de sécurité

Reconnaissance mondiale du CCHST pour sa contribution de premier ordre à l'avancement des services d'information sur la santé et la sécurité au travail
 Dépenses nominales prévues pour 2003-2004 prévues à 0,5 million de dollars

En tant que dépôt national central des sources d'information sur la santé et la sécurité au travail du Canada, le CCHST encourage et appuie l'échange d'information sur l'hygiène et la sécurité avec les principaux centres internationaux dans ce domaine. Il agit notamment comme centre national d'information sur la santé et la sécurité au sein du programme du Bureau international du travail des Centres internationaux d'informations de sécurité et d'hygiène du travail. Il obtient de ces collaborateurs, des bases de données internationales qu'il met à jour et offre aux Canadiens. Les nouveaux objectifs pour l'année prochaine comprennent :

- Le renforcement des rapports avec des organismes internationaux de santé et de sécurité dans le but d'obtenir des ressources d'information mondiales pour les Canadiens;
- La participation à l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT) qui est un programme de collaboration trinationnel en matière de santé et de sécurité au travail;
- La participation à des groupes de travail internationaux liés à l'élaboration de

III. Résultats stratégiques

Le CCHST réitère son engagement de servir de centre national chargé de promouvoir et de diffuser de l'information impartiale sur la santé et la sécurité au travail. Le CCHST fournit aux Canadiens une information fiable, détaillée et intelligible sur la santé et la sécurité au travail, information qui facilite la prise de décisions responsables, qui favorise l'amélioration de la santé et de la sécurité dans le milieu de travail, qui sensibilise les intéressés à la nécessité d'assurer un environnement de travail sain et sécuritaire et qui forme les assises des programmes d'éducation et de formation en matière de santé et de sécurité au travail.

Même si le CCHST n'a qu'un secteur d'activité, les politiques et programmes du ministère visent la réalisation des résultats stratégiques suivants :

- **Service de demandes de renseignements** : satisfaction sur la prestation générale de ce service
- **Accessibilité et disponibilité** : des renseignements précis, fiables et à jour sont fournis en divers formats pour servir tous les Canadiens
- **Progrès internationaux en matière de santé et de sécurité** : reconnaissance mondiale pour sa contribution de premier ordre à l'avancement des services d'information sur la santé et la sécurité au travail.
- **Impartialité** : préserver la confiance des divers ordres de gouvernement, des travailleurs et des entrepreneurs à l'égard de la qualité et de l'impartialité des renseignements que diffuse le CCHST aux Canadiens.
- **Éducation** : reconnaissance accrue de l'importance de la santé et de la sécurité au travail comme sujet d'étude dans les établissements d'enseignement.

A. Service de demandes de renseignements

Satisfaction sur la prestation générale de ce service – Dépenses nominales prévues pour 2003-2004
1,5 million de dollars.

Ce service offre des renseignements précieux et impartiaux aux Canadiens pour les aider à répondre aux questions en matière de santé et de sécurité en milieu de travail. Ce service bilingue est disponible sans frais par courrier, téléphone et courriel électronique. Des spécialistes de la santé et de la sécurité en milieu de travail sont disponibles pour répondre aux questions des Canadiens. De plus, un service d'information sur le Web, *RéponsesSST*, est disponible et dispense des renseignements sur 545 sujets liés à la santé et à la sécurité. L'information y est présentée sous forme de réponses à plus de 2 800 questions. Les nouveaux objectifs pour l'année prochaine sont les suivants :

- Augmentation de la quantité d'information offerte par *RéponsesSST* par le biais de renseignements supplémentaires diffusés sur Internet;
- Niveau accru de satisfaction des clients en répondant aux commentaires fournis dans les enquêtes auprès des clients;
- Usage accru d'Internet grâce à des améliorations à la technologie de recherches d'Internet et de présentations graphiques;
- Sensibilisation accrue des Canadiens au service.

coûts et représentent maintenant de 40 % à 50 % du budget. Les recettes du recouvrement des coûts comptent pour l'autre moitié des dépenses. Les sommes supplémentaires contribuent grandement à la stabilité future du CCHST.

Une partie importante des fonds supplémentaires seront consacrés à financer le déficit. La première étape de la restauration de l'efficacité du programme consistera à acquérir et à actualiser les composantes et les capacités clés de l'infrastructure. L'étape suivante consistera à améliorer les produits et services offerts au public et ceux qui sont offerts selon le principe de recouvrement des coûts, cela dans le but global d'aider les Canadiens à améliorer la santé et la sécurité au travail. Cet investissement supplémentaire dans le CCHST servira de base pour améliorer et stabiliser l'exécution du programme du CCHST pour le bien des Canadiens.

Vous trouverez des détails sur l'orientation stratégique du CCHST à l'annexe 6. De plus amples renseignements sur le CCHST se trouvent sur le site Web suivant : www.CCHST.ca.

Section II : Raison d'être et survol de la planification

A. Raison d'être

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail a été créé en vertu d'une loi du Parlement en 1978 avec pour mandat de promouvoir la santé et la sécurité en milieu de travail et d'améliorer la santé physique et mentale des travailleurs.

Le CCHST est une source d'expertise et d'information technique indépendante qui appuie les efforts que déploient les gouvernements, les organisations syndicales, les employeurs et les particuliers afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail.

Ce service est offert aux Canadiens et aux Canadiennes au moyen d'un service confidentiel et gratuit de demandes de renseignements sur la santé et la sécurité au travail. Il est aussi offert par courrier, téléphone, courriels et Internet. En plus de ce service, des renseignements détaillés sont offerts sur Internet. Des collaborations ont été entreprises pour fournir d'autres ressources aux Canadiens. Le CCHST offre aussi des produits électroniques, une collection de plus de 20 CD-ROM, qui contiennent des bases de données, des publications et des textes intégraux des lois canadiennes en matière de santé et d'environnement. Le service compte des abonnés dans plus de 50 pays. Ces produits sont aussi diffusés sur Internet.

La collaboration entre les sources canadiennes et internationales permet au CCHST d'obtenir des renseignements objectifs et dignes de foi sur la santé et la sécurité au travail. Cette information est analysée et utilisée par le CCHST pour fournir aux Canadiens un service de renseignements confidentiel, gratuit et à jour sur la santé et la sécurité au travail.

Les ressources et les fonds qui servent à fournir ce service de renseignements proviennent des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux associés. D'autres revenus sont également obtenus par la création, la production et la commercialisation à l'échelle mondiale de produits et de services d'information producteurs de recettes en matière de santé et de sécurité au travail. Le CCHST tire environ 50 % des crédits du gouvernement et l'autre 50 % d'activités de recouvrement des coûts.

Le CCHST est, selon l'Annexe II de la *Loi sur la gestion des finances*, un établissement public indépendant qui est responsable devant le Parlement par l'entremise du ministère du Travail.

La situation financière du CCHST pose problème depuis dix ans. Les crédits budgétaires ont été augmentés à la suite de la récente Évaluation de programme et étude de recouvrement des

B. Management Representation Statement/Déclaration de la direction

<p>MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION <i>Report on Plans and Priorities 2003-2004/Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004</i></p>	
<p>I submit, for tabling in Parliament, the 2003-04 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.</p> <p>To the best of my knowledge the information:</p> <ul style="list-style-type: none">• Accurately portrays the department's mandate, plans, priorities, strategies and planned results of the organization.• Is consistent with the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>.• Is comprehensive and accurate.• Is based on sound underlying departmental information and management systems.• I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production. <p>The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<p>Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.</p> <p>À ma connaissance les renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none">• décrivent fidèlement les mandats, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés de l'organisation.• sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités</i>.• sont complets et exacts.• sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.• je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP. <p>La structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>
<p>Name/Nom : <u>Aden Abeng</u> Date : <u>February 7, 2003</u></p>	

Section I : Messages

A. Message de la ministre

Le CCHST a été créé par une loi du Parlement – la *Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail*, 1978 - avec comme mandat de promouvoir la santé et la sécurité dans le milieu de travail et d'améliorer la santé physique et mentale des travailleurs canadiens.

Il exécute son mandat en travaillant de façon étroite avec ses intervenants, les travailleurs et employeurs canadiens, le gouvernement fédéral, ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux. En collaborant avec ses partenaires pour mieux comprendre les besoins et préoccupations des Canadiens et des Canadiennes et pour mieux utiliser les capacités, le CCHST travaille activement afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail de la population canadienne.

En ma qualité de ministre du Travail, je suis heureuse de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail pour l'exercice financier 2003-2004.

Le CCHST continue de s'attaquer aux questions les plus importantes dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail par le biais de produits et services novateurs qui visent à réduire les blessures, les maladies et les décès. En entreprenant davantage de projets concertés et en étendant l'utilisation d'Internet, le CCHST a grandement augmenté sa capacité de livrer ses importants services à un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes. En restant au courant de l'évolution des tendances en matière de santé et de sécurité au travail, le CCHST cherche à offrir de l'information fiable, indépendante et de haute qualité à ses clients.

Notre programme fournira aux Canadiens et aux Canadiennes les renseignements et les services dont ils ont besoin pour maintenir le haut niveau de santé et de sécurité au travail partout au pays.

L'honorable Claudette Bradshaw, C. P., députée
Ministre du Travail

Table des matières

Section I : Messages

- A. Message de la ministre
- B. Déclaration de la direction

Section II : Raison d'être et suivi de la planification

- A. Raison d'être
- B. Suivi de la planification

Section III : Résultats stratégiques

- A. Service de demandes de renseignements
- B. Accessibilité et disponibilité
- C. Progrès internationaux en matière de santé et de sécurité
- D. Impartialité
- E. Enseignement

Section IV : Structure organisationnelle

- A. Organigramme du CCHST
- B. Secteurs d'activité approuvés
- C. Dépenses prévues du ministère

Section V : Annexes

- Annexe 1 : Source de recettes disponibles
- Annexe 2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire 2003-2004
- Annexe 3 : Liste des lois et règlements
- Annexe 4 : Publications
- Annexe 5 : Initiatives horizontales à l'échelle du gouvernement
- Annexe 6 : Priorités stratégiques

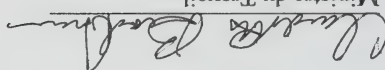
Centre canadien
d'hygiène et de sécurité
au travail

Exercice financier de 2003-2004

Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé


Ministre du Travail

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada

Communication Canada

Ottawa (Ontario)

KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-74
ISBN 0-660-62242-4



9152

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



3 1761 11548112 9